

人力资源管理实务丛书

RENLI ZIYUAN

GUANLI SHIWU CONGSHU

刘蕊 韩佳 编著

国子
三色
藏书
书屋

员工关系 管理实务

中国物资出版社

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



引 子 _____ 1

第一章 员工关系管理基础 _____ 5

第一节 员工关系经理的职责 / 8

工作职责和职责 / 8

应具备素质要求 / 9

第二节 员工关系年度目标计划 / 11

制订员工关系年度工作计划的思路 / 12

第二章 纪律管理 _____ 17

第一节 企业规章制度制定 / 20

制定规章制度的规范和要求 / 21

规章制度的形式 / 22

编写规章制度时内容要求 / 22

制度制定的程序 / 25

第二节 员工手册 / 28

如何制订员工手册 / 28

员工手册不可缺少的内容 / 29

编写上有什么要求 / 32

员工手册是否具有法律效力 / 33

如何有效执行员工手册 / 35

目
录

第三节 奖 惩 / 36

哪些可以作为奖励事实 / 37

奖励方式 / 40

处分方式 / 41

第三章 劳动合同管理

45

第一节 录用审查 / 48

该做背景调查吗 / 50

需要调查哪些内容 / 50

何时进行为宜 / 51

有哪些有效的调查方式 / 51

员工体检应注意什么 / 53

发放 Offer Letter 需防范哪些风险 / 53

第二节 劳动合同订立 / 54

不及时签订合同的风险 / 54

员工不签订合同怎么办 / 55

无固定期限劳动合同怎么签 / 56

劳动合同订立应依照什么程序 / 57

劳动合同的内容 / 58

如何约定培训协议和服务期协议 / 58

保密协议中的关键性条款 / 59

如何设计竞业限制协议条款 / 60

怎样的劳动合同是有效的 / 62

无效劳动合同如何处理 / 63

能自行约定社会保险缴费基数吗 / 65

第三节 试用期管理 / 66

试用期不签订合同吗 / 66

试用期的期限有多长 / 67

试用期期限可以延长吗 / 67

目 录

试用期内员工有无休假权 / 67

试用期工资如何发放 / 68

试用期内是否需要给员工缴纳社保 / 68

试用期内可以阻止员工辞职吗 / 68

试用期考核何时进行 / 70

“不符合录用的条件”如何设定 / 71

如何欢迎新员工 / 74

第四节 劳动合同的履行和变更 / 77

企业可以单方变更劳动合同吗 / 79

劳动合同变更的程序 / 80

劳动合同变更涉及经济补偿吗 / 80

第五节 劳动合同的解除 / 81

什么是协商解除 / 82

协商解除后,是否支付经济补偿金 / 82

辞职和协商解除怎么区别 / 83

员工辞职必须提前 30 天通知企业吗 / 84

员工辞职需要老板批准吗 / 85

不辞而别的员工能按照自动离职处理吗 / 86

试用期内怎么解除劳动合同 / 87

与违纪员工如何解除劳动合同 / 88

被追究刑事责任或劳动教养的员工,能否与其解除劳动合同 / 89

处于医疗期、三期的员工,能否与其解除劳动合同 / 90

第六节 劳动合同的终止 / 91

何为劳动合同的终止 / 91

约定的终止条件是什么 / 92

终止的程序是什么 / 93

哪些是劳动合同期满不能终止的情形 / 93

逾期不终止会有什么后果 / 94



第七节 经济补偿金的发放与管理 / 95

经济补偿金是什么 / 95

经济补偿金的数额怎么计算 / 96

企业何时需要支付经济补偿金 / 97

额外经济补偿金是什么 / 98

第八节 脱密期管理 / 99

脱密期内企业违约了怎么办 / 100

脱密期内调岗能降薪吗 / 100

如何加强涉密信息的保护 / 101

如何约定脱密期的终止情形 / 101

如何进行离职时的脱密审查 / 101

第九节 企业变革和裁员 / 102

企业变革如何变更劳动合同 / 103

企业变革如何延续和续订劳动合同 / 104

企业变革时如何解除劳动合同 / 106

企业变革是否适用于情势变更原则 / 107

企业变革时期的沟通管理 / 108

第十节 劳务派遣 / 111

哪些岗位适合采用劳务派遣 / 112

怎么选择派遣机构 / 113

如何对派遣员工进行管理 / 114

第四章 劳动争议的预防和处理

115

第一节 员工申诉管理 / 118

申诉范围有哪些 / 118

申诉应对部门有哪些职责 / 119

员工提出申诉的程序是什么 / 119

申诉处理的程序建议 / 120

目
录

第二节 劳动争议的调解 / 123

企业内部需要建立劳动争议调解委员会吗 / 124

劳动争议调解有哪些原则 / 125

企业劳动争议调解的期限是多少 / 126

第三节 劳动争议证据的保护和运用 / 127

谁应承担举证责任 / 128

哪些可以作为证据 / 129

企业需要承担举证倒置责任吗 / 131

如何运用员工证言 / 132

电子邮件能否作为有效证据 / 134

手机短信可作为证据吗 / 134

第四节 如何书写申请书和答辩状 / 137

怎么写申请书 / 137

怎么写答辩状 / 138

第五节 劳动争议的胜算判断 / 139

一审申诉标的 / 140

二审申诉时效 / 141

三看相关法律法规 / 142

第五章 员工满意度管理 143

第一节 调查前的准备 / 147

为什么要做员工满意度调查 / 147

员工满意度的调查方式、种类及选择 / 147

满意度的测量工具有哪些 / 148

第二节 调查的操作流程 / 151

成立调查小组 / 152

如何设计问卷题目 / 152

设计调查问卷需要做哪些工作 / 154

目 录

采用网上答题还是纸笔答题 / 158

怎样利用调查结果进行分析 / 159

调查分析报告包括哪些内容 / 160

拿到调查结果后做什么 / 163

第三节 员工满意度提升 / 165

完善薪酬福利 / 165

改善工作环境 / 166

鼓励员工参与 / 166

加强内部沟通 / 167

重视培训选拔 / 167

坚持定期调查 / 168

第六章 员工健康管理 169

第一节 健康管理计划 / 171

健康管理计划有哪些 / 172

制订健康管理计划的步骤 / 173

如何有效执行员工健康计划 / 174

第二节 压力管理 / 178

压力管理的几个策略 / 179

第三节 EAP 员工援助计划 / 181

企业为什么需要 EAP / 182

哪些行业、企业需要 EAP / 183

哪些情境下最需要 EAP / 184

EAP 的实施步骤 / 185

第七章 企业文化建设 187

第一节 企业文化体系创建与实施 / 190

需要做哪些准备工作 / 191

目 录

如何对企业文化进行梳理 / 192

怎样搭建企业文化体系的框架 / 193

如何实施和推广企业文化 / 195

第二节 企业内刊 / 197

企业内刊如何定位 / 198

企业内刊有哪些内容 / 199

怎样策划内刊主题 / 199

第三节 公司年会 / 206

公司年会的策划 / 207

年会活动的准备 / 208

活动管理 / 210

参考文献 213

附 录 215

公司劳动合同管理规定 / 217

员工手册（目录） / 223

公司员工满意度调查工作规范指引 / 226

公司员工满意度调查问卷 / 232

公司保密制度 / 238

引 子

何艾恬已经参加工作三年了，大学里主修法律，毕业后进了上海一家律师事务所做助理。她跟的王律师，担任了好几家知名公司的劳动法律顾问，这些年，她也接触了很多劳动争议案。

小何日常的工作主要是帮王律师接咨询电话，准备各种文案以及法律文书，偶尔在王律师忙不过来时，替他出庭做代理人。时间长了，小何的业务水平提高得很快，有几回给顾问单位做的法律文件非常好，得到了王律师的当众表扬。

听到表扬，高兴之余，小何也有点心虚，她知道自己还差得很远。就拿接咨询电话来说，她好几次都被人家问得张口结舌。她发现：企业的事情真是太复杂了，不是都能用法律解决的。

随着咨询电话的增多，小何越来越感到力不从心，她意识到这点后，就开始大量读书，并报名参加了某著名高校的在职研究生人力资源管理研究生班。班上同学绝大多数都在企业从事HR工作，于是课堂上课下大家经常会探讨企业中遇到的一些具体问题。

一学年下来，小何掌握了不少理论知识。但她不甘心总是纸上谈兵，于是向几个关系密切的同学表达了想去企业工作的想法。

临近年底，同学 Vivian 给小何发来一封电子邮件，附件里是一家企业招聘员工关系经理的启事。Vivian 说，这家公司的 HR 总监，曾是她以前一家公司的老板，小何有兴趣的话，她可以帮忙推荐。

中午休息时，小何仔细阅读了这则招聘启事。





公司名称：某某阳光投资集团公司

职位名称：〔集团〕员工关系经理

职位性质：全职

提供月薪：面议

职能类别：人力资源

职业类别：员工关系

招聘人数：1

工作经验：相关工作3年以上

学历要求：本科以上

专业要求：人力资源或法律专业

职位描述/要求

岗位职责

1. 管理和优化集团公司的员工关系管理体系，并负责规划中短期员工关系管理的目标。
2. 全面负责集团公司的劳动关系管理，及员工上岗前、上岗后和离职工作的管理。
3. 维护和发展令企业与员工满意的组织氛围，提升员工归属感、凝聚力与士气。
4. 负责员工季度、年度大会、人文关怀活动的筹备及组织。
5. 参与公司企业文化建设工作，营造符合企业文化的员工工作环境和氛围。
6. 做好员工信息的了解、分析及建议提醒，并通过预防性的管理，降低劳动争议的发生频率。
7. 负责对集团下属各公司的员工关系管理咨询及培训。

任职要求

1. 大学本科以上学历，三年以上员工关系管理的工作经验（有大中型集团企业的相关工作经验者优先）。
2. 了解公共关系，掌握心理分析方法，热衷并善于融入各个层面的非政治员工团体，熟悉相关劳动法律法规。
3. 具备较强员工活动组织安排的经验。
4. 亲和力强，积极主动，有大局观，具有强烈的责任心。
5. 优秀的沟通能力和说服能力，团队协作能力，以及很强的项目推动和项目管理能力。

联系方式

.....

公司简介

阳光集团是一家集工业、贸易和高科技产业于一体的综合型投资集团，主要经营纺织品、服装、五金矿产、运输工具、机械及设备、工具、仪器仪表、医药保健品、化工产品、电子产品等商品的生产及进出口业务。前身创立于1985年，经过不断地重组、整合，集团现有10多家控股、参股公司，同时在海外设立分支机构，致力于向国际化现代企业的目标发展。



看到招聘启事中要求有三年的员工关系管理经验，小何觉得这刚好是自己的软肋，于是犹豫起来。

Vivian 说她那个总监聊过，这家公司还是更看重员工素质的，尤其是学习力及思维方式。在 Vivian 的鼓励下，小何把自己的简历找出来，针对这个职位的任职资格，作了些修改，突出自己处理过数十起劳动争议案件的经验，尤其强调了自己擅于学习、善于思考的特点，然后把简历发到这家公司的招聘邮箱。

三天后小何接到面试通知，随后的两周，参加了两轮面试。最后阳光集团给小何发来 Offer Letter，通知她一周后到公司报到。

小何即将在阳光集团开始她职业 HR 经理人的生涯；与此同时，阳光集团也因为设立专职员工关系经理，标志着员工关系管理趋向规范化。



YUAN GONG GUAN XI GUAN LI SHI WU

第一章

员工关系管理基础

还有一周就要到新公司报到了，小何感到有些茫然：未来的工作具体做什么？自己是否能胜任？

虽然在面试前她也曾做过一些准备，但都是些人力资源管理尤其是法律的基础知识，对于一个具体的岗位，做什么，怎么做，她是一点概念也没有。小何是一个爱学习的人，在上大学时，就养成了事前做好准备的习惯。因此，她要利用报到前的几天时间，好好地进行一次知识储备。

网上网下查阅了大量的相关资料后，小何发现，目前国内学术界在员工关系管理方面没有形成完整的理论体系，很多概念和操作方法尚处于探讨和摸索阶段。于是，她将一些概念变成自己能理解的话，写下来。

员工关系管理，从广义上讲，是企业人力资源管理体系中，各级行政管理人员和员工关系职能管理人员，通过拟定和实施各项员工管理政策及行为标准，完善和优化企业与员工、员工与员工之间的相互关系，从而更有效地实现组织目标。

从狭义上讲，是企业 and 员工的沟通管理，这种沟通更多地采用柔性的、激励性的、非强制性的手段，从而提高员工满意度，促成组织目标实现。

从企业发展的角度来看，员工关系管理是实现员工素质与岗位要求的最佳衔接，保证企业目标顺利完成的重要手段；同时也是一个组织关注并努力满足员工各方面的合理需求，留住并激励优秀人才，鞭策或淘汰不合格员工的重要手段。

从员工个人发展来看，员工关系管理是企业帮助员工实现其自我职业规划的重要因素。

良好的员工关系管理，不仅是实现人与事的最佳配合的重要手段，还能促进企业形成积极向上的企业文化，有利于建立畅通的沟通机制，可以提前介入企业与员工的矛盾，减少或避免冲突的发生，可以加强上下级之间的理解，促进横向部门的有序工作，同时还可以融洽员工关系，增强员工间的配合与协作。



第一节 员工关系经理的职责

经过几天的突击学习，小何从概念上对员工关系管理似乎有了一些认识。但在实际工作中，具体怎么操作，还是心里没底。

小何有位叫 Stephen 的朋友，也在一家公司做员工关系经理。但他似乎很忙。这天下午快下班时，终于看到 Stephen 出现在 MSN 上，小何赶紧和他搭话。

艾恬：“Stephen，我很快也要到公司搞员工关系了。”

Stephen：“呵呵，好啊，欢迎你加入我们 HR 队伍。”

艾恬：“谢谢，以后还请你这位老前辈多多指教。”

Stephen：“岂敢岂敢，共同学习吧。”

艾恬：“对了，能不能给我说说，你在单位里主要做什么呀？”

Stephen：“一言难尽啊，这么说吧，除了招聘、培训、绩效、薪酬之外，什么都做。整个一超级打杂。”

艾恬：“超级打杂啊？”

Stephen：“是啊，拿今天来说，上午一直在和旅游公司谈今年员工旅游的方案，中午吃饭的时候还抽空处理了两起员工投诉。下午又跑了趟劳动仲裁。下班了，还不能回家，要写一个员工满意度调查的计划。”

艾恬：“哦……”

看到小何被自己说糊涂了，Stephen 主动打过电话来：“嗨！被我说晕了吧。听起来琐碎，因为我说的都是一件件具体的事儿。实际上，员工关系管理主要就那么几项工作……”

工作岗位职责

员工关系经理的工作职责主要包括两大范畴：一方面是处理员工和公司



的关系，即传统意义的劳资关系；另一方面是员工内部的关系协调。具体到工作职责上，主要有以下几种。

一是劳动关系管理。从员工入职到离职的全过程手续办理，主要是劳动合同管理、劳动争议的防范与处理等。

二是纪律管理。依法建立企业规章制度，并引导员工遵守，提高员工的组织纪律性，在某种程度上对员工行为规范起约束作用。

三是满意度管理。组织员工心态、满意度调查，发现、分析和解决员工关心的问题，形成专题年度建议报告，并在获批后执行。

四是沟通管理。保证沟通渠道的畅通，引导公司上下及时的双向沟通，完善员工建议制度。

五是健康管理。关注员工身体和心灵的健康，协助员工平衡工作与生活。

六是企业文化建设。建设积极有效、健康向上的企业文化，引导员工价值观，维护公司的良好形象。

最后，Stephen提醒小何，虽然员工关系管理涉及的工作内容很多，但具体到一家企业，还需要根据企业的情况具体分析，不能照搬照抄，而且在做工作之前，除了了解公司发展战略和人力资源战略规划，并且清楚知道高层领导对这个岗位的定位在哪里，他们的经营理念是什么之外，还要重点了解员工的思想动态。

至于企业对员工关系经理有什么任职要求，Stephen说，不同企业要求都不一样。但一般来说，有些通用的素质要求是一样的。

应聘者的素质要求

做一位称职的员工关系经理，应该具备以下五种素质。

● 具有端正的职业操守

员工关系经理掌握着公司最宝贵的资源，对公司所有人才信息了如指



事，若在职业操守上出了问题，不论是对员工个人还是整个公司，都将带来极大危害。

● 具有全局思考的习惯

员工关系经理仅仅着眼于公司内部甚至部门内部的事务是远远不够的，必须具备战略的眼光，在熟悉掌握公司人力资源状况和人才市场情况的基础上，还必须了解公司整体生产经营状况，以及公司现在乃至未来所遇到的挑战和机会。

● 具有较强的沟通能力

员工关系经理，顾名思义是和员工打交道的，沟通能力无疑是其工作能力中相当重要的组成部分。坦诚而让人信任的沟通能吸引和留住真正的人才，艺术性的沟通能化解公司内部诸多纠纷和矛盾。

● 具有良好的情绪调节和控制能力

员工关系经理会碰到一些员工的投诉、抱怨。有时还要直接处理各种各样的冲突和纠纷，如果不具备较好的情绪调节和控制能力，往往会将矛盾激化，给企业造成更大的损失。

● 具有较高的敏感度

对各种信息的敏感度高了，才能发现工作中存在的各种问题，预见事物的发展趋势。

除此之外，员工关系经理的知识面必须非常广博，要求具备经济学、管理学、法律以及综合的人文知识，如社会学、教育学、心理学等。

总而言之，员工关系经理通过自己的努力工作，在企业里建立和谐、愉快、健康的劳资关系和员工关系，让每一个员工都能认同公司的企业文化，拥有共同的价值观和行为准则。



第二节 员工关系年度目标计划

经过一周新员工培训，小何正式到集团人力资源部报到，并再次见到人力资源部总监林森。

初次见林总，还是在面试的时候。小何对林总的第一印象是亲和、儒雅、专业。林总对小何的印象也很好。在甄选阶段，曾经有人提出，小何没有企业工作经验，直接到集团公司担任员工关系经理，恐怕难以处理各种复杂的关系，担心她最终不能胜任这个岗位。但林总在对小何作了一番考察之后，认为她身上有三个相对突出的优势。

一是在协助王律师从事企业法律咨询工作时，小何接触过大量的集团公司劳动纠纷和矛盾冲突，积累了处理这方面事务的工作经验。目前公司内正急需这类人才。

二是能力测评以及面试提问的结果显示，小何在“人际关系处理与协调能力”一项的得分很高。对于这个职位来说，“人际关系处理与协调能力”是最重要的胜任能力之一。

三是目前阳光集团正在高速成长时期，面临着组织变革和文化创新，对人力资源管理工作也提出了新的挑战。小何身上表现出来的良好的学习能力和创新的思维方式，正是企业发展所需要的胜任能力。

阅人无数的林总看中小何是一棵好苗子，只要精心栽培，加上她本人的勤奋努力，相信她很快就可以独挡一面。从内心里，他是希望早点看到这一天。因为员工关系将是公司下一阶段着重加强的工作之一，也是林总未来的一个工作重心，接下来有很多工作等着他们去做。

林总原本打算先给小何做入职培训，但临时来了个紧急会议通知，他只好递给小何一些资料让她先想想未来的工作怎么做，就急匆匆地走了。

小何回到自己的办公桌前，翻看着林总留下的资料。突然她想起林总刚才说他正在起草新年度《人力资源部工作计划》，其中员工关系管理部分，



他准备听听小何的意见。小何顿时紧张起来,是啊,自己对公司的情况还不是很熟悉,对员工关系管理工作也是一知半解,明年的工作,从哪儿入手呢?

小何在研究生班上有一位关系非常好的同学,叫安妮,在一家知名咨询公司做管理顾问。平时小何遇到问题就向安妮求助。这次也不例外。她知道安妮出差做项目去了,周末才能回来,就先给她发了个邮件,约她回来见面。

周五下班后,安妮一身体闲打扮过来找小何,两人在公司楼下的星巴克找了个稍微安静的位置坐下。

针对员工关系年度工作计划的制订,安妮给了一些思路和建议。

制订员工关系年度工作计划的思路

首先是分析现有员工关系状态,找出问题所在。比如,有家公司经过调查分析,发现公司存在如下问题。

一是人员流失率高。主要是因为公司管理层级比较混乱,经常出现多头管理、无效管理的局面,指挥的人多,做事的人少;另外也因为公司的管理方式比较原始粗放,加之未建立起有效的绩效激励体系,导致有能力的员工很难留下来。

二是用工管理不规范。由于公司员工流失率较高,因此会有频繁的新人入职,而这方面公司做得相当不到位。新人入职就被简化为填一份员工档案,发放一些办公用具。既没有成形的员工手册可以规范员工行为,更没有相关的人职引导程序。在合同管理上,也比较混乱,出现了该签的劳动合同没有及时签订、试用期过后没有及时转正等问题,留下很多隐患。

三是员工满意度极低。员工基本上感受不到精神回报、成长与发展关怀。员工反映最多的是压抑的工作氛围和随时随地被部门主管训斥的担心。由于新老员工之间的隔阂,因此大部分员工对工作群体中的内部和谐度、工作方法和作风、员工素养等问题极不满意。



问题找到了，接下来就是制订改进措施，也就是确定年度关注重点。比如说，上面这家公司的关注重点是：首先加强公司的合同管理，其次根据公司的组织架构，理清管理沟通层级及程序，并通过创新途径加强企业内部沟通机制；重新构建公司的激励体系；建立完善公司的各项规章制度等。最后，她还提出定期进行员工满意度调查，努力提高员工满意度，降低主动离职率。

关注重点找到了，接下来就可以编写具体的工作目标计划了。在这个计划中，要对目标进行阐述，要有具体的实施方案，还要列明目标责任人、协同部门及注意事项。

员工关系年度目标计划（模板）

一、目标概述

1. 协调处理好劳资双方关系，提高员工保留率，是人力资源部门的基础性工作之一。在以往的人事工作中，此项工作一直未纳入目标，也未进行规范性的操作。新的一年，人力资源部将把此工作作为考核本部门工作是否达到工作质量标准的项目之一。

员工保留年度目标：正式员工（不含试用期内因试用不合格或不适应工作而离职人员）年保留率争取达到80%以上；

劳资关系的协调处理目标：完善公司合同体系，除劳动合同外，与相关部门一些职位职员签订配套的保密合同、培训合同等，熟悉劳动法规，尽可能避免劳资关系纠纷。争取让每一个离职员工没有较大怨言和遗憾。树立公司良好的形象。

2. 建立内部沟通机制，促进公司部门之间、上下级之间、劳资双方的了解与合作。建立健康、和谐的内部关系，避免因沟通障碍而导致的人际关系紧张、工作配合度低、缺乏互信等不良倾向。

3. 企业文化的塑造与宣贯, 企业文化的形成是一个不断累积、不断传承、不断发扬光大的过程, 在一个拥有良好企业文化的企业, 员工的向心力和凝聚力会不断增强, 企业的团队精神和拼搏精神也非常明显。

新的一年, 人力资源部将对以上几项工作进行有针对性地加强。

二、具体实施方案

1. 元月31日前完成劳动合同、保密合同、培训合同的修订、起草、完善工作。

2. 全年度保证与涉及相关工作的每一位员工签订上述合同, 并严格按照合同执行。

3. 为有效提高员工保留率, 应严把招聘关。人力资源部在新的一年里将对人员招聘工作进行进一步规范管理。一是严格审查预聘人员的资历, 不仅对个人工作能力进行测评, 还要对忠诚度、诚信资质、品行进行综合考评。二是任何部门需要人员都必须经人力资源部面试和审查, 任何人、任何部门不得擅自招聘人员, 或者仅和人力资源部打个招呼、办个手续就自行安排工作。人力资源部还应及时地掌握员工思想动态, 做好员工思想工作, 有效预防员工的不正常流动。

4. 建立内部沟通机制。

(1) 人力资源部在新的一年里将加强人力资源部员工面谈的力度。员工面谈主要在员工升迁、调动、离职、学习、调薪、绩效考核或其他因公因私出现思想波动的时机进行, 平时人力资源部也可以有针对性地与员工进行工作访谈。目标标准为: 每月访谈员工不少于5人次, 并对每次访谈进行文字记录, 访谈掌握的信息必要时应及时与员工所在部门经理或总经理进行反馈, 以便于根据员工思想状况有针对性做好工作。

(2) 设立总经理信箱。人力资源部在元月31日前在公司办公室设立总经理信箱, 并保证此信箱的安全保密程度, 取得员工信任。员工可对公司建设各个方面、公司内部每个工作环节提出个人意见和建议。总经理信箱每周开箱一次, 收取员工的信件, 对投递信箱的员工信件不作特殊要求,



提倡署名但不反对匿名。对员工反映的问题和意见,做到处理及时、反馈及时。

(3) 其他沟通机制的完善。如员工满意度调查、部门经理会议等机制将继续保持和完善。

5. 企业文化塑造与宣贯。

人力资源部对公司的企业文化宣贯有不可推卸的义务和责任。新的一年,人力资源部将全力塑造独具特色的企业文化。

(1) 编辑出版内刊。

(2) 计划制定公司基本法。将公司诞生以来积累的优良传统和企业文化精髓加以总结归纳。

(3) 加强对优秀员工、好人好事的宣传力度,弘扬正气。

(4) 对所有新进员工,在正式上班前,不仅做好人事培训和工作培训,还要做好企业文化的培训。做到让每一位员工都热爱公司。

三、实施目标需注意事项

1. 劳资关系的处理是一个比较敏感的工作,它既牵涉企业的整体利益,也关系每个员工的切身利益。劳资双方是相辅相成的关系,既有共同利益,又有相互需求的差距,是矛盾中统一的合作关系。人力资源部必须从公司根本利益出发,尽可能为员工争取合理合法的权益。只有站在一个客观公正的立场上,才能协调好劳资双方的关系。避免因过多考虑公司方利益而导致员工的不满,也不能因迁就员工的要求让公司利益受损。

2. 员工保留率要做到合理。过高的保留率不利于公司人才结构的调整与提高,不利于公司增加新鲜血液和与公司既有人才的知识面、工作经验、社会认识程度不同的人才,容易形成因循守旧的企业文化,不利于公司的变革和发展;但保留率过低容易造成人心不稳,企业员工忠诚度、对工作的熟悉度不高,导致工作效率的低下,企业文化的传承无法顺利持续。人力资源部在日常工作中要时刻注意员工思想动态,并了解每一位辞职员工的真正离职原因,从中做好分析,找出应对方法,确保避免员工不正常流动。



3. 实施内部沟通机制时, 应注意所有沟通机制应以发现问题、解决问题为原则, 注意操作方式的可行性, 不能因设置的沟通方法导致问题。人力资源部应多观察、多聆听、多思考, 找出合理有效的沟通方法。对员工的思想工作, 应该把握原则, 不能徇私, 不能因个人感情放弃公司利益, 不泄露公司秘密。对发现的思想问题, 能解决的由人力资源部负责解决, 不能解决的必须及时向相关部门或上级反馈。

4. 企业文化塑造不只是文字工作或文体活动。人力资源部在操作中应抓住关键工作, 确定工作目的。旨在利用一切可以利用的媒介, 团结广大员工, 将每个员工的思想和观念统一到公司的精神、宗旨、理念上来。使组织内所有人员共同认同公司的价值观, 统一全体员工的行为模式是人力资源部做好此项工作的标准。

四、目标责任人

第一责任人: 人力资源部总监。

协同责任人: 员工关系主管。

五、实施目标需支持与配合的事项和部门

1. 完善合同体系需请公司法务部予以协助。
2. 控制人员流动率工作, 需要各部门主管配合做好员工思想工作、员工思想动态反馈工作。人员招聘过程中请各部门务必按工作流程办理。
3. 沟通机制的建立需要公司领导和相关部门的通力配合。
4. 企业文化塑造与宣贯是全体员工共同努力的结果, 需要公司领导提供。

听完安妮的介绍, 小何的思路一下子清晰起来, 她不再紧张, 准备回到公司后先认真地作员工关系现状的调研, 找到问题所在。

临走时, 安妮特别提醒她, 在制订工作计划的时候, 一定不要忘了对公司新年度的经营战略充分理解, 只有围绕公司战略制订出的工作目标计划才是有效的。



第二章

纪律管理

12

第二章

總論

或许因为小何是学习法律“出身”，每一部新法出台她都会迫不及待她拿来仔细研究，现在由于职业上的需要，对法律的选择就更具针对性了。

《中华人民共和国劳动合同法》（以下简称《劳动合同法》）、《中华人民共和国就业促进法》（以下简称《就业促进法》）、《劳动争议调解仲裁法》相继出台，而最近《中华人民共和国劳动合同法实施条例》和《企业职工带薪年休假实施办法》也终于揭开面纱，有关员工关系方面的法律条文可谓越来越齐全。

但小何注意到集团公司现行的制度和很多管理方法与法规政策上的变化不相符，如果继续沿用那些老办法，势必会产生很多问题，况且现在的员工们对法律的认知以及对自我利益的保护意识都较以前大大增强，如果作为制定和提供规范的一方都出现错误，只会给企业带来更多的麻烦。

比如，关于违约金规定，公司在与很多员工的劳动合同中都约定了服务期限，如果在期限以内由员工自己提出辞职的，必须按照比例向公司支付违约金，但是新出台的法则规定，只有在公司安排过业务培训及因竞业限制等约定了服务期的情况下才可以要求违约者承担违约责任。

看来，制度不改是不行了，而且法律对制度的公示也有了非常明确的规定，制定一部制度已经不仅仅是管理方的事情，必须由全体员工共同参与才能产生效力。因此，制定适应现行法律和符合阳光特点的制度体系成了集团人力资源部当下最重要的工作。

小何把自己的一些不成熟想法和林总作了交流。对于小何勤于动脑的工作态度，林总赞许有加。随后他告诉小何，这几年，集团公司经过改制、重组、并购，旧有的管理制度早就跟不上企业的变化，集团管理层去年就准备对公司的管理规章制度进行重新梳理和整合，但听闻《劳动合同法》要出台，所以暂时没动。如今《劳动合同法》等相关规定已经正式实施，接下来集团公司在这方面会有动作的。



第一节 企业规章制度制定

果然，小何上班两个多月后，人力资源部就接到了上面下达的任务：对现有的集团劳动管理体系文件进行统一编撰、整合。主要针对集团目前多元化的市场用工状况，建立起一套统一、合法、可操作的用工管理和员工行为规范。

林总让小何对公司现有的劳动规章制度以及各种相关的规定做个盘点。好在于习惯，刚一进公司小何就已经将公司的制度分门别类地储存在她的计算机中，现在只需要打开“规章制度”这个文件夹就可以开始着手此项工作了。

十天后的一个下午，项目组召集集团下属控股公司的人力资源负责人一起开会，集团高层领导也到会上讲了这个项目对集团工作下一步发展的意义，并让大家认真对待、共同协作，把这次任务完成好。之后，项目组与各公司代表展开深入讨论，重点对目前各公司在用工方面遇到的问题作了调查。最后明确了此次集团劳动管理体系文件编撰、整合工作将以制订《阳光集团公司员工手册》、修改《阳光集团公司劳动管理规范》和《阳光集团公司劳动合同管理规定》等文件为核心，以统筹和修订各个机构、下属公司的劳动管理细则为辅助，形成阳光集团公司内部管理统一、上下适用的文件体系。

会上还确定了项目进度和相关负责人。小何领到的第一个任务是对各下属公司主管领导和人力资源负责人作一次培训，结合最新出台的《劳动合同法》，讲讲在制定企业规章制度方面应该注意的问题。

这个任务对于小何不难，她在半年前曾跟随王律师为一家公司做过类似的项目。当时也是她给客户做的培训。培训将在一周后举行，小何从这天开始准备起来……

这里所说的企业规章制度，特指劳动规章及企业内部的劳动规则，是指



根据国家有关法律、法规和政策，结合本企业生产经营实际，制定并认可的由企业行政权力保证实施的组织生产劳动和进行劳动管理的规则和章程。

规章制度是企业的“内部法”，涵盖企业人事管理的各个方面，适应企业的独特个性，和国家的法律一样，它可以根据功能、性质、内容分为很多单独法，或者也可以称之为规范、规定、条例，例如培训制度、薪酬福利制度、绩效考核制度、劳动合同管理规定、员工奖惩办法等。同时，规章制度不仅规范企业的人事制度，还承载着传播企业形象，树立企业文化的功能。因此它不是锁在员工抽屉中的一叠废纸，而是员工的行动指南，企业管理的有力“武器”。

从企业的角度讲，规章制度是由其单方制定的一种管理工具，它主要体现的是用人单位的意志，服务于用人单位的单方利益，当然规章制度的有效必须要符合过程的民主性、内容的合法性和信息的公开性等条件。企业可以利用规章制度加强内部劳动管理，稳定、协调劳动关系，保证用人单位正常劳动生产秩序，帮助企业管理人员优化管理环境，提高管理效力。

而对员工来讲，它是准则也是指引。通过这些文字资料，让员工明白该做什么和不该做什么，可以得到什么，同时也需要付出什么。

制定规章制度的规则和要求

虽然说规章制度没有固定的格式范本，通常是根据每个公司的实际情况以及管理需求而定，或翔实或简约，但是，在制定规章制度的过程中还是有一些通用性的规则。

第一，强调管理者对企业的期许，也表达了管理者对员工的职业化要求。

第二，规章制度必须成为辅助管理的工具、员工的工作指南，而不是一纸空文。

第三，员工可以在规章制度中得到其所必须领会与掌握的方法与要求，同时它也是员工的工具书。



才能有机会、有资格在制度中体现企业的单独意志。例如，曾有公司明文规定同事间不允许结婚，已经结婚的员工夫妻，其中有一人要辞职。这样的条款不仅不符合《劳动法》，更是违背了《宪法》《婚姻法》赋予员工个体的基本人权。

根据《劳动部关于〈劳动法〉若干条文的说明》中对《劳动法》第四条的说明：“依法”应当做广义理解，指所有的法律、法规和规章，包括：宪法、法律、行政法规、地方法规、民族自治地方还要依据该地方的自治条例和单行条例以及关于劳动方面的行政规章。

企业规章制度应当对立法所列举的必备事项作出具体规定，内容应该尽量全面、具体、明确。其内容条款必须体现权利与义务的一致性、员工利益与企业利益并重、奖励与惩罚结合、规章制度面前人人平等的精神。其中，关于劳动条件和劳动待遇的规定，不得低于法定最低标准和集体合同约定的最低标准；关于惩罚违纪员工的规定，必须同法定的违纪罚则相符，必须贯彻教育为主、惩罚为辅的原则，不得侵犯员工合法权益。

《劳动法》第八十九条规定，用人单位制定的规章制度违反法律、法规的，由劳动保障行政部门给予警告，责令改正；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。该条表明，企业的规章制度必须重视其合法性的问题。

企业的规章制度，特别是涉及劳动纪律以及相关惩罚的条款，应当根据国家相关法律法规的变化，不定期进行修改，主动完善。只有依法制定的规章制度才具有法律效力，这就要求企业人力资源管理工作至少应对劳动法、法规要相当熟悉。

● 内容明确

通常会看到一些企业的制度多是道德规劝、粗略规范，甚至直接节选照搬国家、地方法规条款。这些大而化之的东西，不仅对员工的工作指导意义不大，管理执行层在使用起来也如杀鸡用牛刀一般无从下手。而很多世界500强公司的员工手册，其内容非常具体。

(1) 明确告诉员工哪些行为是公司禁止的，哪些行为是公司提倡的，



什么样的行为又会导致什么样的后果,员工和有关部门工作人员依照相关制度规定的内容去做就可以了。

(2) 明确列出员工对企业应负的责任,比如,要保护企业的哪些有形资产和无形资产,要对公司的哪些信息进行保密,而且详细列出类别及名录。

(3) 明确列出员工在工作期间创作出作品的知识产权归属,一般都会区分职务作品和非职务作品,职务作品知识产权归公司所有,员工享有署名权,非职务作品则看其是否使用了公司资源而区别对待。

(4) 明确列出企业对员工隐私(受雇佣员工个人资料,包括医疗、福利资料)的保护责任及特殊情况(比如,司法调查)免责条款等。

这样,管理者使用起来方便对应,也使企业的管理具备明确的依据,防止争议发生。

◆ 措辞严谨

就拿带有处分性质的条款来说,有些企业对员工的违纪行为用一些诸如“屡次批评教育”“损失重大”“情节严重恶劣”“经常迟到早退”等词语来描述后果的严重。企业的出发点是为了涵盖一些制定时不能预见的情况,扩大管理范围,但其实是无效的。当真的发生上述问题时,就无法解释:多少次是屡次?什么程度是重大或恶劣?怎么做才是经常?如果无法解释这些问题,违纪处理就失去了法律依据。而针对这种情况,不妨就用具体的数字来体现,例如,可规定造成5000元损失者就构成“严重”,也就是说可以解除劳动合同。

◆ 条款严密

在设计有关处罚条款时一定要注意严密性,防止条款间的冲突和脱节。很多企业在自己的奖惩制度中明确规定:哪些行为属于轻度违纪,适用于口头警告处分;哪些行为属于重度违纪,适用于书面警告处分,哪些行为属于严重违纪,适用于解除劳动合同处理等。这些并不是固定的格式,不同的企



业可根据自身不同的情况，制定不同的处罚办法。当某一个员工真的有越轨的行为时，企业的管理人员仅仅需要做一个对号入座的处理，问题便迎刃而解。

● 称谓统一

制度中的主语应当统一，也就是说一个制度体系至少应当在称谓上保持一致。

有些称谓不统一，一会儿用“公司要求……”，一会儿又用“我们认为……”。其实，这里的“我们”就代表着公司，不如一律用“公司”。当某件事情要求员工与公司一起努力，协同一致去完成时，再用“我们……”。

还有的称员工为“职工”“职员”“雇员”等，最好也是统一为一种叫法。当然为了突出员工的主人翁地位，像《员工手册》这样流程化的制度，可采用第二人称，对员工称“您”，更具技巧性。

● 语言简洁规范

企业的规章制度应尽量做到简洁流畅、易懂易记，以增强实效，切忌语法有误。

每一部制度从框架到段落，由语句至标点，都要反复琢磨，不仅要简洁通顺，还要力求亲和优美。

员工手册不是一般意义上的规章汇编，少用“不准”“严禁”“绝对不许”等字样，更慎用“过时不候”“后果自负”之类。将命令改为沟通，对员工发出心灵的呼唤，无疑是现代公司的文明之举。不仅要求员工承担义务，遵守制度，亦讲明员工可享有的权利。公司旨在营造文明、温馨的工作环境，以最大限度发挥广大员工的聪明才智，多用几个“请”，用协商口吻“让我们……”，拉近管理者与部属的距离，将公司与员工融为一体。



根据《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》





(法释[2001]14号)第十九条的规定,企业规章制度成为处理劳动关系、审理劳动争议案件的依据,须具备三个条件:

第一,不能违反法律法规和政策的规定。

第二,必须经过员工大会或员工代表大会讨论通过。

第三,向员工公示。

《劳动法》第四条规定,通过民主程序制定的规章制度,不违反国家法律、行政法规及政策规定,并已向劳动者公示的,可以作为人民法院审理劳动争议案件的依据。

《劳动合同法》第四条规定,用人单位应当依法建立和完善劳动规章制度,保障劳动者享有劳动权利、履行劳动义务。用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时,应当经职工代表大会或者全体职工讨论,提出方案和意见,与工会或者职工代表平等协商确定。在规章制度和重大事项决定实施过程中,工会或者职工认为不适当的,有权向用人单位提出,通过协商予以修改完善。用人单位应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定公示,或者告知劳动者。在制定企业内部规章制度的过程中,凡属于法定必要程序,都必须严格履行。因此,要想规章制度生效,除了内容要着重把关之外,程序也不可忽视。

● 制定制度的程序

一般而言,制定规章制度必须经过职工代表大会或股东大会、董事会等机构或其他相应的民主程序通过,也就是说企业需要将拟定出的制度草案交由职工代表大会征求意见,没有职工代表大会的则改由全体职工“审查”。企业需要将员工提出的意见进行采集,并根据意见做进一步完善。同时还需要和工会或者职工代表进行协商后才能确定制度的最后版本。

企业制定的制度是为了规范管理、有效管理而不是出于“剥削”和极大程度的限制,是达到劳资双方和谐的一个工具。因此,通过大多数人的



“审查”并不应该成为制定规章制度的桎梏。而且，也并不是说所有员工提出的意见都必须采纳，企业具有法律赋予的管理自主权，可以根据企业特点和客观情况进行一番筛选并剔除后再加以使用。

● 公示制度的程序

上述法律规定中还提到“公示”和“告知”，因此经过协商之后确定的制度文本，还需要最后正式地展现在每个员工面前，让单位的所有成员知晓才能生效。也就是说，只有企业履行了将规章制度告知员工的义务，规章制度才能对员工产生效力。那种把经过一定程序最终形成的规章制度“收藏”起来，不告知员工制度具体内容，等员工违反了相应规范再拿出制度进行惩处的行为是没有法律效力的。

在向员工公布规章制度内容时，可以召开全体员工大会宣读规章制度的内容，可以把规章制度张榜公布，也可以印刷成册发放给每个员工。现在，不少企业还采用发送电子邮件，在公司网站公示等方法。这些都可以将规章制度公之于众。但是，在具体方法的选择上，应该考虑到企业的不同情况，尽量采用风险较小的方式，避免产生不必要的纠纷。

现在很多企业在员工入职接受培训或教育时，就要求新员工学习公司的规章制度。或者把一些规章制度作为附件，在劳动合同中加以约定。这样就可以避免有的员工没有看到规章制度的情况发生。

特别需要提醒用人单位的是，用公告、网络、电子邮件等形式发布规章制度，都存在容易灭失或修改的弊端，也就使用人单位面临一定的风险。所以最好是使用员工书面签收规章制度的形式，更易于保留原始的证据材料。但是，当遇到有争议的员工时，用人单位在公示规章制度时就一定要灵活运用公示的方法，避免简单而无效的公示。

一周后，培训如期进行。从企业规章制度的作用、制定规则和要求、到制定流程、公布程序，小何作了详细的讲解。因为内容都是自己熟悉和做过的东西，所以小何讲得很流畅，下属公司的领导和同事在会后都给她很高的评价。



第二节 员工手册

在集团公司劳动管理体系整合项目中,《阳光集团公司劳动管理规范》和《阳光集团公司劳动合同管理规定》是在公司原有的文件上作修改,主要是结合新颁布的劳动法规进行局部调整,难度并不大。而《阳光集团公司员工手册》则是全新的,需要从头制作。项目组把起草初稿的任务交给了小何和部门另外两个同事。

小何很清楚地记得,以前在事务所曾经见到过王律师为顾问单位审查过《员工手册》这样的制度,但是当时小何的工作还仅仅是将王律师的修改和审查意见总结成报告交给客户。对这种制度,小何只能是从审查意见上略微地看出一些端倪,但是对细节乃至于制订一部全新的《员工手册》却还是缺少头绪,以目前的经验是难以完成这项艰巨任务的。

于是,在征得林总的允许后,小何列出一系列问题向王律师请教,例如什么样的制度才能叫做《员工手册》,《员工手册》应包含哪些内容,和制定其他制度是否有区别,制订《员工手册》的程序又该是什么样。这天,王律师有空,把小何找去给她讲了讲……

员工手册是企业规章制度中的一种,属于程序性规章的综合性规定,它涵盖企业人事管理的各个方面,适应企业的独特个性。它既包括一些法律和制度常见的原则性规定,更有企业自身的历史、成就介绍,以及企业创始人的致辞、企业文化特征等。它是企业管理的直接工具,也是员工的指南手册,是现代企业制度体系中必不可少的部分。

一本适合企业特点和要求的员工手册的制订,需要各个方面的人付出很



多艰辛的劳动。它是一个企业制度不断完善,管理水平不断提高的表现。

首先,企业需要确认自己的管理对象。对象不同,传播信息不同,规范不同。真正做到因人而异才能达到好的管理效果。

其次,企业就已有的内部人事制度作系统化的分析,结合企业以往在管理过程中遇到的问题,明确员工手册要实现的目的,要达到的结果。

再次,明确对员工的职业化要求,根据企业特点确定员工手册的框架和具体内容。当然,只有依法制定的规章制度才是受到法律保护的。因此,也就需要严格依据法律,至少也是在不违反法律的原则下确定手册的细节。

最后,员工手册和其他制度一样必须在通过民主程序制定并向员工公示后,在本单位内颁布施行,否则将失去其法律效力。至于公示的方法,企业可根据自己的情况采用由员工签收、组织学习、提交读后感、考试等。

员工手册既是公司人事制度的汇编,又是公司员工培训的教材,反映的是公司形象、公司文化,是公司所有员工的行为准则。不过,员工手册应该含有哪些内容,并无定规,编排亦无固定模式。但一般可由以下几个部分组成。

● 欢迎词

可以是曾经公司创始人的一段话,也可以由现任公司的董事长或总经理致辞,对新员工表示诚挚欢迎,预祝事业成功。如果致辞的领导在最后亲笔签名,则更具亲切感。

● 公司概况

概要介绍本公司历史、现状及隶属关系,让员工大体了解公司性质、经营范围、主导产品(含劳务、服务)、市场分布、注册资本、现有资本及实现利税等基本情况,以对公司实力和竞争能力充满信心。

● 公司历史

简要回顾公司创业历史，对公司战略目标和发展规划略加阐述，亦将公司美好前景展示给员工，以激励斗志，为实施目标管理打好基础。

● 企业文化

企业文化是企业具有自身特色的意识形态和行为规范的总和，大致包含企业哲学、企业规范、企业形象和企业精神。以下只简要介绍一下企业哲学和企业精神。企业哲学是企业一切活动的行为指南，其核心价值观念。在员工手册中介绍企业经营理念，即始终遵循的价值观念，以统一员工思想，为企业整体目标共同奋斗。企业精神是企业内部规范和外部形象的融合与升华，集中体现出企业经营哲学和独特风格，是公司迎着市场风浪前进的旗帜和号角。企业精神是一种无声无形的信念，但通常又可用简短、响亮的标语或口号予以表述。可将凝炼出的企业精神，印到员工手册的扉页，以求醒目，鼓舞斗志。

● 组织结构

员工来到公司，自然应对公司结构框架有个粗略的了解。一般可绘制部门结构图。通过该图，员工不仅可一目了然地知晓公司包括哪些部门，且对公司的产权构成，组织管理模式以及各个系统（办公系统、生产系统、营销系统、财务系统等）形成印象。

● 部门职责

通过阅读各部门工作职责，员工自会明白某个部门负责何种事务，协同其他部门，参与哪些工作。部门自身职、责、权分明，部门之间纵横关系清晰，有利于回答员工“有事找谁”和“我所在的部门分管什么”两个基本问题，有助于员工搞准自身位置，尽快进入角色。



● 行为规范

一个现代化的公司，其精神风貌必然体现于员工的仪表风度（包括着装、发型、化妆等）。员工的一言一行、一举一动，均代表着企业形象。公司在这些方面的倡导，应明确且具体地写进员工手册之中，以利于员工经常对照，不断提高自身道德修养和文明素质。待人接物的行为准则，虽为企业文化的有机组成部分，但单独列为一节，以期引起员工特殊重视，自觉强化日常训练，以达“习惯成自然”。

● 人事问题

这部分内容较多，且涉及员工切身利益，可谓手册的“重头戏”。主要包括：

第一，人事政策，即选聘员工依据、员工考核标准、晋升条件、员工聘用（解聘）程序。

第二，工资待遇，即工资结构及分级、绩效奖励的计算、工资发放的流程和时间、各种奖金和补贴发放办法、试用期待遇等。

第三，劳动纪律、劳动合同的签订、工作时间，以及请假制度。

第四，其他各项制度，如报销制度（指差旅费、医药费等）、车辆使用制度、安全制度、卫生制度、保密制度等，可视必要程度作出详略不同的介绍。

第五，公司为员工提供的各种社会保险（如养老保险、医疗保险、人身保险），以及其他福利，如提供工作服、免费午餐，提供可借阅的图书，提供单身公寓或发放租房补助金，提供年度休假等，亦应列入此部分，以体现公司的关怀，展示公司为员工创造的良好工作、生活条件以及必要的保障。

● 附录

正文之后可增设附录。

首先要说明一些未尽事宜的处理原则及可以作为手册附件的相关文件或规定，可作如下说明：“本手册未尽事宜可参照国家和所在省市现行法律、



法规、规章、政策及公司的有关管理规定执行。”

其次要强调公司对于员工手册中的所有条款具有修订权利：“本手册是根据国家和所在省市现行的有关劳动法规及本公司有关规章制度而制定。今后如遇国家法规及公司的规章制度有变更时，本手册亦相应作适当修订。如有修订，公司将以通告形式通知员工。”

最后还要说明本员工手册的生效时间及执行、管理及解释权的归属：“本手册经公司职工代表大会或职工代表联席会议讨论通过后实施，自某年某月某日生效。本手册执行、管理及解释权归公司人力资源部，如有不明事项，请向所在用人单位或公司人力资源部咨询。”

● 员工接受书

企业规章制度是体现企业单方意志，由企业发放给员工遵守的规则，因此，很多企业认为只要完成“交付”制度的程序就算员工接受。但是试想，如果在出现问题引发争议时，员工称其并没有见过这样一份制度规定，并不知道自己的行为可以由企业做出这样的处理，企业该如何举证证明从而使争议向有利于自己的一方发展。恐怕只有证明员工确实收到过制度才可以。所以说，员工接受书这项内容非常重要。

作为日后处理争议时，公司证明员工获悉公司规章制度的一个依据，《员工接受书》可放在手册最后一页，最好一式两份。公司留存一份，员工留存一份。内容可以这样表述：“本人确认已阅读了由某年某月某日起生效的公司《员工手册》，清楚了解了手册的全部内容，并同意接受此手册的全部内容。”最后一定让员工签上本人姓名和日期。

编写上有何要求

● 勿贪多求全

员工手册在编写上与其他制度一样，应当严格遵守法律规定、内容明



确、措辞严谨、条款严密、称谓统一、语言简洁规范等，但同时还应当注意，作为一部更注重程序性规定的制度，员工手册要精细而非多全。

员工手册不是“企业大全”，不可能也无必要包罗万象，面面俱到。手册所含内容，应是员工最为关心的，与员工日常工作和切身利益相关度最高的事项，通常亦是出现频率高、处理程序化强的各种事宜。手册内容不能过多过细，以免造成杂乱无章，查阅不便。至于涉及某个方面具体细节，员工可查询其他专项制度和文件，或者咨询相关职能部门。

● 印刷精美

一些企业认为员工手册与其他制度相同，通过培训时的演示、上传至内部网站、从系统文件库下载等形式足以达到贯彻的效果。但是员工手册不仅仅是一部制度，还附有很多企业文化和形象的信息。

当员工手册成为新员工拿到的早期书面资料时，这无疑凝聚着公司精神，代表着公司形象。员工手册的质量不仅体现在科学取舍、精心编写，还体现于装帧精美的印刷质量上。唯此，方能给员工留下美好的第一印象。经常翻阅员工手册，不仅可迅速查到相关资料，获取有用信息，还将获得美学享受。让员工在手册引导下，满怀信心地迈入公司。

员工手册是否具有法律效力

员工手册是由企业制定用来约束劳动者的规范，因此在实践中，关于员工手册的法律效力问题便成了许多劳动争议产生的原因和争议的焦点，也成了这类劳动纠纷中胜负的关键。那么企业的员工手册是否具有法律效力？

原劳动部《关于加强劳动合同管理完善劳动合同制度的通知》（劳部发[1997] 106号）要求，用人单位应当依照国家法律、法规，建立健全支撑劳动合同制度运行的企业内部配套规章制度，包括工费分配、工时、休息休假、劳动保护、保险福利制度以及职工奖惩办法等，并把劳动合同履行情况与职工的劳动报酬、福利待遇联系起来。《劳动合同法》第四条规定，用人



单位应当依法建立和完善劳动规章制度，保障劳动者享有劳动权利、履行劳动义务。用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。在规章制度和重大事项决定实施过程中，工会或者职工认为不适当的，有权向用人单位提出，通过协商予以修改完善。用人单位应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定公示，或者告知劳动者。最高人民法院的司法解释也指出，用人单位只有通过民主程序制定的，不违反国家法律、行政法规及政策规定，并已向劳动者公示的规章制度，才可以作为人民法院审理劳动争议案件的依据。

因此，法律本身赋予了企业规章制度应具有法律效力，但也只有依法制定的规章制度才具有充分的法律效力。员工手册符合上述条文所列举的范围，涉及劳动者切身利益，是从属于企业规章制度体系中的一分子，自然也应严格遵守这样的法律约束。员工手册只有遵循法律途径制定才可以为员工提供有效的指引，并作为制裁违纪者的依据，否则无论用了多少心血，形式多么精美也都是一叠无效的废纸。

员工手册的效力具体体现在以下几个方面。

首先，员工手册的制订权是法律赋予企业的用人权的重要组成部分。制订规章制度用以规范企业管理运作是企业行使用人权的重要方式之一。因此，员工手册这样的规章制度也称为“企业内部法”，经公示的员工手册劳动者应当遵守。

其次，用人单位可以依据依法制订的员工手册对劳动者进行管理，包括对劳动者违纪违法的行为予以依法处理。

但是，员工手册的法律效力不能溯及既往，只对其发布实施之后的人或事产生效力，对颁布实施之前的人或事无效，除非企业和劳动者另行特殊约定承认后来实施的企业规章对以往的事或人发生法律效力。



员工手册制订完成后，需要有人去实际操作和监督其贯彻执行。当企业认定某个员工的行为触犯了企业的规章制度和劳动纪律时，如何去执行制度呢？

● 搜集证据，对号入座

从法理上就是要求企业将违纪处理员工的事实依据和法律依据找出来，然后通过对号入座的方式将它们结合在一起，形成初步的处理意见。任何企业的行为都是有风险的，处理违纪职工也不例外，为了预防今后可能出现的仲裁或诉讼，要求具体操作人员必须出色地完成这一任务，最后换来的是仲裁裁决和法院判决中“事实依据充分，法律依据确凿”的判定。

● 履行规定报批手续

任何未经批准的，未经过授权的处理，都是无效的，既然有严格的纪律处分程序，就要严格遵照执行。这也是完全履行规章制度的一个关键，任何擅作主张的行为都是愚蠢的。

● 送达

无论什么内容的通知，企业都应当争取书面送达本人，并得到本人签字。如果无法通知本人且通过邮寄、快递等其他手段都无法正常送达时，可以登报公告处理，但需要保留无法正常送达的证据。

最后，王律师提醒小何，在提交公司制订一部完备的《员工手册》的计划报告时，应明确地表述员工手册的作用、大致内容以及想要实现的目的。例如，以员工手册来明确和完善以下几个基本方面：宣传企业文化；明确考勤、招聘、员工入职、离职、劳动纪律；确定员工的岗位职责；明确员



工的福利待遇；明确员工的行为准则、奖惩原则和方式方法等。

同时，争取公司高层的支持，要求其他部门给予协助，例如由他们反映已有制度在使用过程中的优势及不足，期望达到的其他效果以及管理和执行中力不从心的地方等，分析可以由制度加以解决的部分并在制作《员工手册》时增加进去。

另外还应注意的足，公司的制度体系需要具备统一性、稳定性和特殊性，因此，在制订《员工手册》时，从表达方式、称谓、基本宗旨和实体内容都应与其他制度保持一致，尽量不要出现先后不一，前后矛盾。当然，在结尾处留有“与其他制度规定不一致之处，以本手册为准”的条款还是必要的。

有了王律师对员工手册众多方面的提示，小何的工作难度降低了很多，不过，她还是决定将做出来的初稿交给王律师，请他帮忙鉴定之后再交给林总，确保这份文件的专业性和合法性。

第三节 奖 惩

在公司的制度中有着明确的行为准则，就是那种类似于“十不准”“五不做”的规定，对违反者公司也一直有一套隐形的处分办法，虽然没有成文但是已经习惯成自然，比如迟到的员工、没有佩戴工牌的员工，会由部门处以50元罚款，这笔现金需要上交，但是会在每个季度的统计充券后依旧以罚款的类别退还部门作为大家的休闲活动费。

像这样的罚款、扣款、通报批评企业都用过，员工也都接受了，但是小何发现曾经有一件事情居然引起诉讼，而且公司还败得很惨。

一名员工让同事代打考勤卡被总经理当场发现。当时刚好是总经理陪董事长和投资人一同对公司运营和员工的工作进行视察，这位员工赶在“严打”期间出了事，连同那位代打卡员工一起被总经理予以解除劳动合同的处



分，而且限期一天离职。这两名员工联名将公司告上仲裁，结果经过仲裁、一审直到二审都认定公司的处理不当，没有可以解除劳动合同的依据。自判决生效后支付两名员工经济赔偿金。

经过了解和分析，小何知道了事情的原委，这两名员工的行为确实是公司一直严令禁止的。但是如果不是刚好被董事长和投资人发现，这两名员工顶多也就会被处以通报批评和罚款的处分，远不至于被开除。也正因此，员工才会产生如此大的反应。

这件事情是教训也是提醒，在小何看来，明确一个详尽、清晰的奖惩制度比较迫切，特别是现在的法律政策对企业的约束和处罚力度较以前更重，再碰上一次，公司又得吃哑巴亏了。

哪些可以作为奖惩事实

● 可以奖励的员工行为

首先，可以根据绩效考核结果予以奖励的，例如，全年度出勤最好的员工，业绩最好，全年考评达到某一级别及以上的，年度优秀团队成员等，这一类别的认定依据比较简单，根据公司内部考核机制中的期限、标准和结果自行设置即可。

其次，是根据员工的个别、机动性的表现和成绩来认定是否具备可以奖励的资格，以及奖励的种类的，例如按照公司相关制度，在发明创造与申请专利方面获得成绩的员工或团队；参与跨部门协作的公司级重大项目并且成绩突出；或者积极参与、协助事故、事件救援工作或危机处理且表现出色的员工或团队；积极参与公司举办的各项业余活动或比赛并获得名次的员工或团队，举办公司内部活动且表现优异的组织者，以及代表公司参与公司外部业余活动或比赛而取得优异成绩的员工或团队；在公司、社会见义勇为，与各种违法违纪、不良现象的斗争取得显著成绩的员工或团队；自觉和有效减少或防止他人对公司的损害，使公司获得实际利益的；对维护公司荣誉、塑



造公司形象方面有较大贡献；为公司带来良好社会声誉的员工或团队；业务改进、技术改造方面取得显著成绩的；在专业技术比赛上获奖的……这类行为通常是由员工自发形成，与本职工作联系不大，但如果对这些行为予以奖励，不仅在企业团队中间树立榜样，激发员工为企业争光、创造价值的积极性，也增强员工对企业的认同感和忠诚度，更为企业形象和文化创建了一个宣传与提升的机会和平台。

最后，还有一部分行为需要依靠结果的程度来判断奖励资格与方式。如，对公司提出合理化建议并收到明显成效、使公司的流程效率提高若干百分点，或使公司节约成本若干元以上的员工或团队；保护公司财物，使公司利益免受重大损失为一定金额以下的员工或团队等。这类行为不是只要发生就能收到奖励，而是需要看他的贡献程度，达到程度标准者才可以享受奖励。

● 可以处分的行为

处分在使用的时候可以和企业中的员工行为准则、工作礼仪、劳动合同管理办法、考勤等关联使用，也就是说，当员工出现违反以上规则的时候，公司可以根据行为的程度给予不同类型、不同级别的处分，从警告到解除劳动合同不等。例如，可以根据企业性质和违纪行为对企业的影响加以划分和选择。

(1) 不遵守公司的考勤纪律，包括并不限于上下班、会议、培训及公司的值班安排。

◇ 迟到或早退达到一定时间、一定次数的；

◇ 旷工达一定时间、一定次数的；

◇ 违反规定休假的；

◇ 无视公司的考勤纪律，代替他人打卡、代替他人进行大型会议或培训的签到，或接受上述代办行为；

◇ 其他情节类似行为。

(2) 违反工作礼仪和行为准则。



- ◇ 在禁烟区内吸烟者；
- ◇ 浪费或损毁公司财物；
- ◇ 未经主管以上领导（含主管）的许可，擅自带外人进入公司参观或进入办公区进行工作交流；

◇ 在工作时间聊天、嬉戏，或做与工作无关的事情而影响自己或他人工作，或造成不良影响；

- ◇ 不按照规定使用办公用计算机的，如未经许可使用他人计算机；
- ◇ 在办公用计算机上使用与工作无关的光盘或打游戏；
- ◇ 未经许可，在办公用计算机上安装或使用非标准软件等；
- ◇ 未经批准，移动作为公司财产的任何文章或保存在公司的任何个人财产；

- ◇ 滥用或误用公司计算机软件、因特网或公司内部局域网；
- ◇ 使用公司资源作为私用或做与工作无关的事情；
- ◇ 工作态度差、无服务意识，与内部同事、外部联系人或客户争吵，影响办公秩序，损害公司声誉；

- ◇ 因酒精或其他药物而影响公司的工作；
- ◇ 其他情节类似行为。

(3) 玩忽职守、严重失职、营私舞弊等未构成触犯法律的行为。

◇ 对公司的重大工作项目不负责任，或对重大项目的某个环节处理不当而对项目的进程有所阻碍或造成一定程度的损失，或发现重大工作项目中存在安全或服务隐患而知情不报等；

- ◇ 因玩忽职守或督导不力而给公司带来物质损失，或使公司声誉受损；
- ◇ 利用工作或职务之便投机取巧、谋取非法或不正当的利益；收取或索要可看做贿赂的礼物和赠品；

- ◇ 对公司同事进行恶意诽谤、攻击、诬告、提供伪证而制造事端；
- ◇ 造谣生事，散播谣言致公司蒙受重大不利或影响公司工作氛围者；
- ◇ 盗窃财物，挪用公款；
- ◇ 遗失或非故意损毁经营的重要文件，破坏公司财产、环境、服务或



其他员工的财物：

◇ 故意泄漏技术、商业秘密，致使公司声誉或利益受损；
◇ 违反信息安全等规定措施导致公司蒙受重大不利，或其他情节类似的行为。

◇ 挑动是非，破坏团结，损害他人名誉或领导威信，扰乱公司秩序，影响恶劣；

◇ 利用职权对员工打击报复或包庇员工违法乱纪行为；
◇ 欺骗行为，如伪造履历和伪造费用或伪造、篡改公文，伪造或隐瞒公司要求提供的员工个人信息等；

◇ 违反公司的保密制度，出卖或泄露公司的知识产权、商业秘密；
◇ 参与公司竞争对手的商业活动；
◇ 未经公司许可，参与与公司有竞争关系单位的各种业务活动；
◇ 行凶、殴打他人；
◇ 对其他员工进行性骚扰，或其他情节类似行为。

(4) 违反国家法律法规，被追究刑事责任或被劳动教养的。这类触犯刑律的，除了可以提交司法部门依法处理以外，根据《劳动法》《劳动合同法》的规定，可以直接解除劳动合同，因此，也属于可以处分的行为之一。

奖励方式

● 物质奖励

公司可根据企业现状、人员需要即客观情况选择程度不同的奖励方式，例如，现金奖励、境内外旅游、培训、代金购物券、图书卡、健身卡等。

● 精神奖励

- (1) 授予某种称号。
- (2) 以公司定期发文的方式进行正式的全员推广。



(3) 通过公司宣传媒体的定期宣传进行集中表扬。

(4) 组织专门的表彰仪式，并颁发奖杯和证书。

因奖励产生风险的潜在可能性很小，如果做到公平、公正、公开，员工一般不会为此同企业发生争议。因此，对奖励的设置和评判企业拥有更大的自主权和创造性，企业可以根据员工行为的价值和影响，结合企业的发展给予不同类别、不同程度的奖励，如根据价值大小分别给予一星级奖励、二星级奖励以及特等奖励不等，在此不对内容作出更多的限制。

处分方式

给予处分自然是员工出现违反规章制度、行为规范的行为或事实，但即使是触犯刑律也会因主观意愿、社会危害性、危害结果的程度不同给予不同刑事处罚。企业中的处分也一样道理，违纪程度不同，将量事而为，按照级别、类型和范围给予处分。

● 口头警告

对一些危害不大、主观意识不强的行为可以采取这种处分方式，如，迟到或早退在 30 分钟以内，当月累计两次以上（含两次）；在工作时间聊天、嬉戏，或做与工作无关的事情而影响自己或他人工作，或造成不良影响；在禁烟区内吸烟者；浪费或损毁公司财物；不按照规定使用办公用计算机，滥用或误用公司计算机软件、因特网或公司内部局域网等其他情节类似行为。

● 书面警告

对一些程度较重，以口头警告处理较轻，以解聘处理又畸重的行为，可以在二者之间设立这样的处理方式，如，一次迟到、早退或离岗在 4 小时至 8 小时的；旷工一天的；无视公司的考勤纪律，代替他人打卡、代替他人进行大型会议或培训的签到，或接受上述代办行为；在 3 个月内受到 3 次或 3 次以上口头警告者；丢失公司文件，但未造成重大损失等其他情节类似的行为。

解除劳动合同

《劳动合同法》第三十九条规定，“劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：（一）在试用期间被证明不符合录用条件的；（二）严重违反用人单位的规章制度的；（三）严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的。”

但在上述条文中并没有对什么情况能够达到以上程度作详细说明。因此，这就需要公司在制度中明确解释和列举可以解除劳动合同的行为有哪些、哪些。例如以下行为。

（1）盗窃财物，挪用公款；触犯公司规章制度、侵犯公司权益，玩忽职守，严重违反公司操作规范，造成严重事故或经济损失。

（2）挑动是非，破坏团结，损害他人名誉或领导威信，扰乱公司秩序，影响恶劣；捏造、歪曲事实，诽谤他人，诋毁他人个人名誉和公司信誉。

（3）故意破坏经营的重要文件或物品，破坏公司财产、环境、服务或其他员工的财物，或故意泄漏技术、商业秘密，致使公司声誉或利益受损。

（4）利用职权对员工打击报复或包庇员工违法乱纪行为。

（5）违反公司规定，情节严重，或经几次批评教育仍拒绝改正。

（6）欺骗行为，如伪造账目和伪造费用或伪造、篡改公文，伪造或隐瞒公司要求提供的员工个人信息等。

（7）违反公司的保密制度，出卖或泄露公司的知识产权、商业秘密；参与公司竞争对手的商业活动；未经公司许可，参与与公司有竞争关系单位的各种业务活动。

（8）行凶、殴打他人。

（9）违反国家法律法规，被追究刑事责任或被劳动教养。

（10）公司其他规章制度中同等规定。其中需要注意的是所有规定有“造成损失”的行为，对于不同类型、不同规模的企业，损失程度是否能够达到“严重”“重大”的也就不同，因此，最好是对损失的程度用具体金额加以量化。



另外，对于现金处罚，鉴于劳动法律没有明确规定企业可以处以经济处罚，以及《中华人民共和国行政处罚法》等法律的规定，企业一般情况下是不具有这样的权限的，因此，尽量不要处以罚款、扣款的处分，防止造成克扣工资的风险。

降职、降薪的处分方式也需谨慎用。岗位和薪金属于劳动合同重要内容，如需变动的应经过双方一致的同意才可以变更，单方面予以降职和降薪会有极大的争议风险，与末位淘汰的道理相仿，都应当慎重使用。

奖惩是塑造、规范员工的手段，但不是我们管理的目的，如何把握奖惩的度，恰当地使用奖惩，需要我们更多地了解法令、了解企业、了解企业的员工构成。例如一个刚从大学毕业的学生来到一个新的岗位上，对他而言，在工作中学到东西可能是最重要的，所以对他最好的激励就是给予施展拳脚和接受培训发展的机会，而不是一旦发生违规事件就马上给以颜色；而对于一个工作近二十年的老员工而言，他可能更多地考虑他将来的生活保障，所以福利、保险计划等金钱激励恐怕是更合适他的方式，而处分上或许简单的书面警告就足以消除他的懈怠或疏忽。单一的奖惩方式恐怕只能使少数人受到激励或惩戒，而多种奖惩方式综合地、有针对性地运用则能使员工的正确行为获得最大限度的强化。

在林总的带领下，集团公司劳动管理体系整合项目历时一个月圆满结束，项目成果经过专家评估顺利通过。集团领导对于项目组的高效率高水平也给予了积极肯定。

虽然在这一个月中，项目组和集团下属各公司代表们，有过无数次的争论和摩擦，但是当项目结束时，所有人都觉得依依不舍，这时才体会到这个学习型团队的凝聚力。于是，有人向林总提出建议，希望以后每个月搞一次内部工作交流会，集团人力资源部和下属各公司人力资源负责人聚在一起，就工作中遇到的管理问题进行讨论。此建议一提出，大家掌声雷动，直到林总领首通过。

小何在旁边看了更是开心。这段时间她表现得非常出色，不仅发挥了自





己的专业特长，而且认真细致、做事主动的工作态度，给参与项目的所有人员留下了很深印象。她为人热情、单纯爽气，也吸引了很多人愿意和她做朋友。

对小何来说，这期间还有一件喜事：工作两个半月后，小何提前通过试用期考察。当林总告诉她这个好消息的时候，小何兴奋地脸都红了，内心的激动竟然像当年拿到大学录取通知书一样。是啊，企业何尝不是一所大学呢。小何期待着在这所学校里得到历练。



第三章

劳动合同管理

第三卷

野台胡琴

小何每天都会接到咨询电话。一方面她的岗位职责中有对下属公司承担员工关系管理咨询和培训任务这样的内容；另一方面，自从做完项目之后，她和下属公司的人力资源负责人都混得很熟，大家有问题就会打电话找她讨论。

咨询中，有很多琐碎繁杂，但小何并没抱怨，反倒乐此不疲，因为她知道这是一个尽快熟悉公司整体情况的好机会。她以前在律师事务所，大部分时间也是在做电话咨询工作。她的业务能力提升得很快，和大量接触咨询案例有很大关系。部门的同事和她开玩笑，说她做的是“门诊医生”的活儿。小何想想，倒也贴切。只不过，她这个门诊医生接诊的是企业员工关系管理方面的病症。

进入九月下旬以来，小何发现咨询电话中，涉及劳动合同管理方面的问题越来越多。小何想可能是和《劳动合同法实施条例》的颁布有关。

她把咨询问题作了一下归类，主要有这么几个内容。

- (1) 录用审查不严格，让不符合企业要求的人员进入企业。
- (2) 劳动合同签订过程中，有很多细节问题不清楚。
- (3) 试用期管理混乱，埋下劳动争议隐患。
- (4) 劳动合同变更引发员工不满。
- (5) 劳动合同解除和终止中国企业处理不当引起争议。
- (6) 企业变革中的劳动合同管理。

一天中午吃饭的时候，小何跟林总提起，想在公司内部做一个劳动法方面的培训，请王律师过来给大家讲讲。林总听后说：“好，上次不是有人提出要定期召开HR工作交流会嘛，那我们就从这个主题开始，也不用请王律师了，小何，就由你来组织大家讨论吧。”小何吐了一下舌头，心想：“嘿，给我自己找了个活儿。”

一星期后，HR工作交流会在集团的会议室里举行，参会的绝大多数是上次做集团公司劳动管理体系整合项目的那拨人，大家见面格外亲切。因为彼此很熟悉和信任了，所以大家讨论问题的时候，也开诚布公。



毕竟只有一个下午的时间，企业的问题很多，不可能面面俱到。所以小何在通知大家开会的时候，也提醒他们把问题集中在几个主要方面，而且多提供案例来说明。

由于事先作了准备，会议开始后，一个问题接一个问题，有条不紊地展开……

第一节 录用审查

集团下属某材料公司人力资源部的陈经理，讲了自己近来遇到的一件麻烦事。他们公司不久前刚刚完成一次外部招聘。经过层层筛选，公司最终确定了5个人。

录用名单刚一确定，销售部经理就找到了他：“陈经理啊，这几天我们那特别忙，人手不够。我们部门新招的那个北区销售主管啥时候能来上班啊？”陈经理算了一下：“咱们这边发录取通知、安排他们体检，接下来签合同、办入职，还要等几天。”对方一听有点急了：“那我们可等不了，能不能快点办手续，要不然先让他来上班，手续慢慢办。对，就这么定了。”还没等陈经理回答，对方已经自顾自走出办公室。销售部经理刚走，采购部经理也打电话过来，要求尽快通知新招聘的采购主管到岗，口气同样不容商量。

放下电话，陈经理觉得为难，于是找到自己的顶头上司——负责行政人事的副总，副总听后想了想说：“这两个部门缺人手是实情，从一开始招聘他们就在催。反正这两个人选，都是他们自己看好的，应该没什么大问题。你先给这两个人发 Offer Letter，让他们这两天就来上班，后面再办其他手续。”副总发话，陈经理自然照办。两天后，销售主管李某和采购主管王某就到岗了。

然而没多久，麻烦就来了。先是采购部经理不知听谁说王某在以前的公



司曾向客户索要好处，坚决要求把王某退回去。紧接着，陈经理又在新招聘人员体检报告中发现李某患有肝炎，而销售主管要经常出差，且拜访客户，以李某的身体状况，是不能适合这个岗位要求的。

于是有人说，本好还没跟他们签劳动合同。但问题没有这么简单，麻烦的是他们二人接到公司发去的 Offer Letter，已分别辞去工作，并来公司工作快十天了。

陈经理讲完后，问大家该怎么办？

话音刚落，在座的人就七嘴八舌地讨论起来。

有人提议书面通知王、李二人，宣布 Offer Letter 无效。但马上有人反对，说那二人收到 Offer Letter 后辞去了原来的工作到公司上班，依据法律规定，这份 Offer Letter 实际是属于不能撤销的要约。公司的“无效”通知，将可能遭到王、李二人的起诉。

又有人出招儿：与王、李签订劳动合同，但将职位降低，减少报酬。但另外有人提出异议：公司在 Offer Letter 中已经载明了工作岗位和劳动报酬，在王、李同意后已经生效，王、李有权拒绝在劳动合同中予以变更，如因此导致合同无法签订，由公司承担相应的法律责任。公司同样有面临诉讼的风险。

接着又有人建议：与王、李签订劳动合同，在试用期内解除。但很快又被否定，因为按照《劳动法》的规定，在试用期内解除劳动合同，企业需要证明王、李有不符合录用条件行为。对企业来说面临举证义务。且如果证据不够充分或程序不够完备的话，企业都可能败诉。

讨论来讨论去，终于想出一个可行的办法：公司向王某和李某分别发出书面通知，表示愿意支付其一个月工资，双方不再签订劳动合同；如果其不同意，则与其签订一个短期劳动合同，合同到期自然中止。

这件事表面上似乎是找到了应对办法，但深层来看，企业还没有解决根本问题。于是在小何的引导下，大家把话题继续深入……

一个完整的招聘流程应该包括招募、甄选、录用审查、签订劳动合同、



入职、试用期、转正等环节。相对于招募、甄选，录用审查处于招聘流程的后半阶段。而有的企业则误认为录用名单一确认，招聘工作就基本结束了，新录人员可以直接到岗了，实则不然，录用审查是一个不可忽视的重要环节。

录用审查环节，主要做好背景调查工作和安排录用人员体检，而每一项工作都需要把细节做好，才能防患于未然。

该做背景调查吗

招聘工作的实质就是“择优录用”。但是，目前劳动力市场总体供大于求，市场上出现了部分劳动者提供各种虚假信息骗取工作机会的现象，这既侵害了用人单位用工自主权，又损害了社会诚信风尚。因此，对劳动者进行“背景调查”，可以很大程度筛选不符合要求的劳动者，从而形式上达到“择优录用”的目的。

我国的现行劳动法律制度和最新的立法动向更加重了这种必要性。首先，对不符合录用条件的劳动者，劳动法只规定在试用期内，用人单位可以随时解雇劳动者，而如果过了试用期，用人单位解除不符合录用条件的劳动者的权利，将受到劳动法严格的解雇保护制度的束缚，甚至还需要支付一笔经济补偿金。这实际上就是一种“宽进严出”的制度。其次，尽管劳动法中规定因为欺诈订立的劳动合同为无效合同，但是却缺乏相应的细化操作手段，以致让用人单位面临较大的法律风险。更何况，即使劳动合同被判为无效，劳动法上的一些基本权利，主要是事实劳动关系保护方面的规定，仍然会限制着用人单位的自主权。因此，企业在招聘员工时，一定要谨小慎微，而背景调查无疑可以提供很好的屏障。

需要调查哪些内容

背景调查的内容，目前并没有统一的标准，往往根据企业自身的情况进



行。一般包括：身份户口、家庭住址、工作经历、目前职业、离职原因、学历水平、健康状况、职业技能、竞业限制等。另外，目前很多企业也将雇员忠诚度调查、违反合同调查、损害企业利益调查、个人资信调查列为重点。外籍人员需要核实《就业证》的到期时间，避免企业非法用工。

背景调查内容应以简明、实用为原则，内容简明是为了控制背景调查的工作量，降低调查成本，缩短调查时间，以免延误上岗时间而使用人部门人力吃紧，影响业务开展。再者，优秀人才往往几家公司互相争夺，长时间的调查是给竞争对手制造机会。实用指调查的项目必须与工作岗位需求高度相关，避免查非所用，用者未查。

在背景调查过程中，有三类人员是需要重点排查的。第一类是提供虚假信息的人员，如提供虚假的个人教育和工作经历、工作业绩、工作经验等信息；第二类是不知个人职业病史的不确定人员；第三类是回避法定或约定义务的人员，如有些人员与原公司的劳动合同未合法解除或者是与原公司签署保密协议或竞业禁止协议。针对这三类人员，需要及时核实他们的个人信息，以防他们进入企业，留下后患。

何时进行为宜

在招聘录用的整个环节中，背景调查最好安排在面试结束后与上岗前的间隙，根据几次面试的结果，他们介绍的资料已经熟悉，此时调查，在调查项目设计时更有针对性。

有哪些有效的调查方式

通常有两种方式。第一个有效方式为直接调查，即直接面向招聘对象收集信息。这种方式的优点在于快速、简便，但不足之处在于难以防止不诚信者进入企业。第二个有效方式为间接调查，这可以分为企业自己调查和委托



调查。自己调查即指派自己的员工查询有关资料,拜访有关单位。此种方式获得的信息相对可靠,但耗时费力。委托调查即委托有关专业性背景调查单位或个人进行信息收集。委托调查优点在于专业、快速,已经为很多企业所接受。并且,委托调查合同一般会规定信息不实的风险和责任,由此可以进一步降低委托方的法律风险。当然,委托调查必须支付相应的成本。

根据调查内容把目标部门分为三类,分头进行调查。

一是学校学籍管理部门。在该部门查阅应聘者的教育情况,能够得到最真实可靠的信息,真假“李逵”即可分辨,持假文凭者此时就现原形。

二是历任雇佣公司。可以让候选者本人填写《授权书》,并要求其写上原工作单位公司电话与传真,以及人事部联系人,可先致电该公司人事部,表明调查的请求,请求对方帮忙协助完成,然后将《授权书》传真过去,之后跟进,一般来说一天之内要返回来,而且一般都需加盖对方公司人事部门公章。除了是竞争对手公司,一般都会获得支持的。从雇主那里原则上可以了解到应聘者的工作业绩、表现和能力,但雇主的评价是否客观需要加以识别。

三是档案管理部门。一般而言,从原始档案里可以得到比较系统、原始的资料。目前,档案的保管部门是国有单位的人事部门和人才交流中心,按照规定,他们对档案的传递有一套严格保密手续,因此,档案的真实性比较可靠。但目前人才中心保管的档案存在资料更新不及时普遍缺陷,员工在流动期间的资料往往得不到补充,完整性较差。相比较而言,国有单位人事部门对自己员工的资料补充较好,每年的考评结果都会入档。

总之,企业应该建立健全背景调查的相关制度。在劳动合同中明确约定劳动者有提供真实信息的义务。签订合同之时,设置必要的试用期,以给发现问题后的操作留足空间。还应该规定相应责任,如规定不得提供虚假材料,一经发现,即刻解除劳动关系,甚至进一步列出需要赔偿的经济损失数目或项目。针对背景调查的其他责任人,主张自己的权利,主要是向有关从事背景调查的员工或者第三人主张权利。



用人单位有了解员工健康状况的权利，如果新进的员工身体状况不适合公司的发展，公司有权拒绝录用。

新员工体检最好安排在员工进入公司工作之前。如果确实因为工作需要，员工先到公司上班再体检，也应在劳动合同或者企业规章制度中说明“体检不合格者将不予录用”，这样作为录用条件设置，就可以在试用期把不合企业要求的员工挡在外面。当然，企业有义务将这个规定告知员工。

体检项目可选择全面检查，也可根据企业的行业类别进行特殊项目的体检，以查明员工是否有不符合录用要求的职业病史。

公司可以不指定医院，只要求员工提供体检报告，如果担心员工入职隐瞒身体疾病，可以要求其入职时提供三个月内的二级以上医院体检报告即可。

所谓 Offer Letter，目前还没有一个统一的名字，有人称之为“录取通知”，有人谓之“录用信”。Offer 在法律英语中的含义是“要约”，根据《劳动合同法》的规定，“要约”就是希望和他人订立合同的意思表示。Offer Letter 是用人单位愿意同劳动者建立劳动关系的意思表示，劳动者可以选择接受或不接受，劳动者一旦承诺同意按 Offer Letter 与用人单位建立劳动关系，则 Offer Letter 的内容对双方都有约束力。

Offer Letter 包含了劳动合同的部分内容，双方应当按照 Offer Letter 的内容签订劳动合同，但也可以在协商一致的基础上予以变更。一方不同意按 Offer Letter 上载明的条件签订劳动合同，另一方有权追究其违约责任。在劳动合同签订后，用人单位可以选择使 Offer Letter 失效，或将其作为劳动合同

附件,继续有效。

从发出 Offer Letter 到签订劳动合同之间存在时间差,因此 Offer Letter 在为用人单位吸引人才的同时,也对企业存在潜在的风险。在这段时间内,主动权实际掌握在劳动者手中,劳动者可以决定这个要约是否生效。也就是说,劳动关系的建立与否,完全取决于劳动者的意志。因此,Offer Letter 的书写是十分重要的。除可将劳动合同的一些条款,如薪酬、福利、岗位、职责等关键条款写入之外,还可以附解除条件,如必须体检合格,能够提供办理用工手续的有效文件,所提供的资格证明文件真实,在 Offer Letter 规定的期限内回复等。这样如企业在签订劳动合同前,发现求职者有上述失实情况的,可以及时终止建立劳动关系。即使签订劳动合同后,在试用期内发现劳动者存在此类失实情况的也可以作为不符合录用条件的情况处理。同时,在设置答复期时也不应太长,一旦劳动者不承诺,则企业可以及时另行招聘。

第二节 劳动合同订立

谈到劳动合同订立,大家没有什么疑问。因为新出台的《劳动合同法》及《劳动合同法实施条例》,已经做出了明确的规定,而且集团在《劳动合同法》实施前的半年已经组织了多次培训,基本扫清了盲点。但是小何还是建议大家把以下几个问题牢牢记住,并且回去和自己公司的领导及业务部门经理多多沟通。

不及时签订合同的后果

以往有些用人单位没有及时与劳动者签订劳动合同,可能是因为企业急需用人,所以先上岗后签合同,或者是因为工作人员的忙碌或者疏忽,将合同同期签订时间拖延;当然也难免有些私营业主,受降低用工成本的驱动,不



签劳动合同以逃避为员工缴纳社会保险的义务，降低解雇员工时支付经济补偿金等成本。

但自《劳动合同法》颁布后，企业再不及时与员工签订劳动合同，将带来很大风险。

《劳动合同法》第十条规定，建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。已建立劳动关系，未同时订立书面劳动合同的，应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同。第十四条规定，用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。第八十二条规定，用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。用人单位违反本法规定不与劳动者订立无固定期限劳动合同的，自应当订立无固定期限劳动合同之日起向劳动者每月支付二倍的工资。

从上述规定可见，《劳动合同法》对签订劳动合同的时间作了明确的规定。应该说，自用工之日起一个月内订立书面劳动合同的时间还是较为宽泛的，用人单位需在一个月的时间内与劳动者订立书面劳动合同，一个月的宽限期是法律赋予用人单位的期限，因此，宽限期用人单位可不支付二倍工资。但超过这个时间仍未订立书面合同，用人单位必须向员工每月支付二倍的工资，起算时间为用工之日起满一个月的次日，截止时间为补订书面劳动合同的前一日。超过一年仍未订立书面劳动合同，则视为用人单位与员工已订立无固定期限劳动合同，并且负有补订书面劳动合同的义务，毕竟“视为”不等于已订立书面劳动合同，用人单位还必须向劳动者支付十一个月的“双倍工资”。

以上处罚规则非常严厉，其目的还是督促企业及时与员工签订劳动合同。

员工不签订合同怎么办

《劳动合同法》要求用人单位必须在用工之日起一个月内与劳动者签订劳动合同，如自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合





同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。

这样导致了实践中出现一部分劳动者在用人单位要求签订劳动合同时借故不签订劳动合同想获取双倍工资的现象，但是法律给了用人单位一个终止劳动关系的选择权。当然，这里用人单位需举证证明已经书面通知劳动者签订合同，而劳动者不签订书面劳动合同，因此，用人单位应当具有证据意识，在书面通知送达时应当有劳动者的签收证据或其他可证明已经向劳动者送达书面通知的证据，否则会弄巧成拙。

无固定期限劳动合同怎么签

《劳动合同法》对无固定期限劳动合同作出了明确定义，即是约定无确定终止时间的劳动合同，而并非是传统观念上的“铁饭碗”。但《劳动合同法》对无固定期限的签订采用的是排除例外的方法，即只要劳动者不主动提出订立固定期限劳动合同，则用人单位就应当与之签订无固定期限劳动合同。

《劳动合同法》规定的签订无固定期限劳动合同有四种情况。

第一种情况是，即连续工作满十年又续订合同的，若劳动者提出签订无固定期限劳动合同，则用人单位必须与之签订无固定期限劳动合同。

第二种情况是，用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年。在订立劳动合同时，劳动者提出签订无固定期限劳动合同，则用人单位必须与之签订无固定期限劳动合同。如果一个劳动者已在该用人单位工作满十年，但距离法定退休年龄超过十年，则不属于这种情况。

第三种情况是，如果用人单位与劳动者签订了两次固定期限劳动合同，且是连续性的，则在续订劳动合同时，除劳动者提出签订固定期限劳动合同外，用人单位均应当签订无固定期限劳动合同。

第四种情况是，对用人单位怠于签订劳动合同的处罚性规定。满一年不与劳动者签订劳动合同，则视为已签订了无固定期限的劳动合同。以无固定



期限劳动合同为砧码促使用人单位与劳动者签订书面劳动合同。

《劳动合同法》对无固定期限劳动合同的规定，意在限制目前较为严重的短期用工现象。但用人单位也不要过于担心自身的用工自由受限，因为劳动合同的期限长短、订立次数都由双方协商一致确定，选择什么样的劳动者的决定权仍掌握在用人单位手中。只不过在法律规定的情形出现时，用人单位才必须与劳动者签订无固定期限劳动合同。而且这种劳动合同也不是“终身制”的，只是约定无确定终止时间的合同，在法律规定的条件或是双方协商约定的条件出现时，用人单位可以解除劳动合同。



劳动合同订立程序有要约和承诺两个阶段。

要约阶段。由用人单位提出要约，寻找并确定被要约方劳动者，包括以下四个步骤：公布招工简章或就业规则、自愿报名、全面考核、择优录用。用人单位确定了被要约人，即完成了要约阶段。

承诺阶段。接下来，由用人单位提出劳动合同草案，劳动者如果完全同意，即视为承诺，劳动合同成立。如果劳动者对劳动合同草案提出修改或补充意见，应视为对要约拒绝。双方经过新的要约——再要约，反复协商，直至最终达成一致协议。

劳动合同应当用中文书写，也可以同时用外文书写，双方当事人另有约定的，从其约定。同时用中、外文书写的劳动合同文本，内容不一致的，以中文劳动合同文本为准。双方经协商，就劳动合同的内容取得一致意见后，签名、盖章。用人单位要盖法人章。劳动者须本人签名或盖本人名章。

劳动合同自双方当事人签字之日起生效，当事人对生效的期限或者条件有约定的，从其约定。劳动合同的起算时间，一般应从劳动关系双方在劳动合同上签字之日起计算；如果在合同中明确了合同生效日期，则从生效日期起计算。关于合同的截止时间，应以劳动合同期限最后一天的24时为准；如果有工作任务而超过最后一天24时的，应以完成工作任务的时间为准。



根据原劳动部颁发的《劳动合同鉴证实施办法》（劳力字〔1992〕54号）的有关规定，签订劳动合同时，应由劳动行政部门为当事人提供鉴证，依法审查、证明劳动合同的真实性和合法性，以利于劳动合同的认真履行，而且一旦发生劳动争议时，也便于调解和仲裁。

劳动合同的内容

劳动合同的内容具体表现为劳动合同的条款。一般分为必备条款和可选择性条款。

必备条款如下。

- (1) 用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人。
- (2) 劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码。
- (3) 劳动合同期限。
- (4) 工作内容和工作地点。
- (5) 工作时间和休息休假。
- (6) 劳动报酬。
- (7) 社会保险。
- (8) 劳动保护、劳动条件和职业危害防护。
- (9) 法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。

可选择性条款指除法定的必备条款外，劳动合同可以具备的条款。在《劳动合同法》中规定，用人单位与劳动者可以约定试用期、培训和服务期、商业秘密保护和竞业限制、补充保险和福利待遇等其他事项。其中培训和服务期、商业秘密保护和竞业限制方面的条款，也可以单独达成协议作为劳动合同的附件。

合同约定培训协议和竞业限制协议

用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以



与该劳动者订立协议，约定服务期。劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。这里提到的培训费用，包括用人单位为了对劳动者进行专业技术培训而支付的有凭证的培训费用、培训期间的差旅费用以及因培训产生的用于该劳动者的其他直接费用。需注意培训费用里面不应当包括培训期间向劳动者支付的工资。

实践中用人单位与劳动者签订的服务期协议（培训协议）的期限通常都长于劳动合同期限，当合同期限届满，劳动者提出终止劳动合同的，是否还需受服务期限限制？《劳动合同法》有规定，劳动合同期满而服务期尚未到期的，劳动合同续延至服务期满。当然，如果双方在服务期协议中对此有特别约定的，从其约定。

保密协议中的关键性条款

保密协议的条款设计，对于该协议对商业秘密保护作用的大小有着重要关系。一般情况下，保密协议中保密范围、竞业禁止和违约责任的约定等条款的设计是关键性的。

● 保密的内容和范围条款

商业秘密的范围一般包括技术信息、经营信息和特殊约定的其他秘密。随着商业秘密的范围从单纯的技术秘密扩大到经营秘密、特殊秘密等范畴，对商业秘密具体范围的确定也越来越有争议。为此，保密协议应当首先明确员工保密的范围和具体内容，以免就是否属于商业秘密及应否保密产生分歧。

在实践中，由于企业内部岗位不同，员工应当保守的商业秘密性质也不尽相同，甚至差别很大，如高级管理人员主要应履行保守经营秘密的义务，而技术人员的保护义务则主要指向技术秘密。因此，为了体现和区别不同人



员的不同保密义务，在确定保密范围和具体内容时，应列有保密清单。

● 竞业限制条款

为了有效保护商业秘密，保密协议中一般应当设计竞业限制条款，对核心员工流动作出约定。在竞业限制的范围上，禁止的应该是同行业且有竞争关系的企业，及此类企业中的相关职位；在竞业禁止的期限上，一般根据企业性质和商业秘密的特点来确定，但最长不得超过2年；在竞业禁止的经济补偿上，必须约定具体补偿的数额、方式和时间等问题，这是竞业限制生效的前提条件。

● 违约责任条款

保密协议的违约责任可以分为违约金和赔偿金两部分。违约金是出现违反保密协议情况时，保密员工应当就其违反保密协议的行为向企业支付违约金，而赔偿金是指因员工违约泄密给企业造成经济损失时，应对企业的实际损失和调查的合理费用予以赔偿。

首先，企业与员工可以根据商业秘密的性质、保守秘密义务的重要程度等因素，确定员工在违反保密协议时，无论是否造成实际损失，均需支付违反保密协议的违约金。违约金的具体数额可以参照商业秘密的重要程度和员工的年收入来确定。其次，违约责任条款中还应具体约定当员工违约给企业造成经济损失时，应予以赔偿。赔偿金一般包括泄密给企业造成的实际损失和企业就泄密进行调查发生的合理费用。当实际损失无法计算或难以具体计算时，也可以约定以商业秘密的预期利润为应赔偿的实际损失额。

如何设计竞业限制协议条款

竞业限制的目的在于用人单位为了防止本单位商业秘密的泄露和不正当竞争，以给予劳动者一定经济补偿的方式来限制其一定期限内的择业权。这是原劳动部《关于企业职工流动若干问题的通知》（劳部发〔1996〕355



号)以及《劳动合同法》中赋予企业的一项权利。通过与员工签订竞业限制协议,在劳动合同终止或解除后,企业可以约束劳动者到与其有竞争关系的用人单位就业,从而能有效地防止商业秘密流失。

企业与员工可以在劳动合同中约定竞业限制,也可以单独以合同方式加以约定,但在条款的设计上应注意以下几个问题。

● 应遵循平等、自愿、诚实信用原则

无论签订劳动合同或订立竞业限制条款都必须遵循这个基本原则,违背了这个原则,所订立的条款或合同无效。

● 要遵循目的合法的原则

订立同业竞业限制条款或合同的目的是为了保护用人单位的商业秘密,基于此目的而订立的竞业限制条款或合同是合法有效的,若是出于限制竞争,限制人才自由流动目的而订立,则该条款或合同无效。

● 要有明确的商业秘密保护范围

企业应首先制定有关保护商业秘密的规章制度,明确哪些技术信息和经营信息属于应保护的商业秘密,并采取相应的保密措施加以规范,不能将该行业的一般知识技能和专业技能都纳入商业秘密的具体范围内。

● 要有明确的适用对象

应该明确适用同业竞业限制的对象仅为掌握用人单位重要商业秘密的员工。竞业限制的人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定,竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。

● 要有竞业限制期限的约定

竞业限制期限的约定可根据商业秘密的价值,竞争优势的持续时间以及



员工掌握秘密的程度双方协商确定,但应注意法律规定了一个最长期限,不超过两年。

● 要有确定的经济补偿数额

如果企业与员工签订了竞业限制的合同,企业则要按月支付相应的费用,这体现了公平原则,也是实行同业竞业限制的一项重要内容。企业必须履行给付补偿的义务,这是实行同业竞业限制的先行条件,否则员工可依据先履行抗辩权,不履行同业竞业限制的义务。

对补偿数额的确定,法律没有明确规定,双方可协商约定,可依据该员工离职前近一个月工资标准乘以竞业限制的年限来确定。

● 要有明确的违约责任

企业违反竞业限制有关约定,不支付经济补偿金,势必造成这一条款的不能履行,员工可不履行竞业限制条款的有关义务。然而企业依约支付了经济补偿金后,员工违约了,则必须承担相应的违约责任,他的违约责任通过事先约定加以明确。在合同中可直接约定一定数额的违约金,也可约定违约金的计算公式。具体数额法律没有明确规定,若因违约行为侵犯了企业的商业秘密造成了损害,违约者还应承担相应的赔偿责任。在合同中可事先约定此种情形下的损害计算方法,那么根据《劳动合同法》有关规定,在违约金不足弥补实际损失时,违约者还应支付相应的赔偿金。

怎样的劳动合同是有效的

劳动合同的有效要件包括如下。

● 合同主体合格

用人单位应当依法成立,能够依法支付工资、缴纳社会保险费、提供劳动保护条件,并能够承担相应的民事责任。劳动者必须达到法定就业年龄,



具有与履行劳动合同义务相适应的民事行为能力。

● 意思表示真实

双方当事人订立劳动合同时必须表达各自真实的情况和意图，不得隐瞒。如劳动者必须说明真实的健康状况、技术水平等；用人单位必须真实说明劳动条件、对劳动者录用后的具体工作要求等。

● 平等协商地签订劳动合同

双方当事人必须在互相尊重对方的基础上就劳动合同内容进行充分的平等协商。

● 合同的内容和形式符合法律的规定

合同内容必须符合我国法律、法规和政策的规定，否则丧失法律效力。劳动合同必须采用书面形式。

具备以上条件的劳动合同，就是有效劳动合同，否则视为无效。

无效劳动合同如何处理

劳动合同的无效，经仲裁未引起诉讼的，由劳动争议仲裁委员会认定；经仲裁引起诉讼的，由人民法院认定。

劳动合同被确认无效后，按如下程序处理。

● 根据劳动合同的无效程度，确定审理的程序和方式

对全部无效的劳动合同，在查明事实、分清责任的基础上，制订无效劳动合同确认书，终止仲裁审理程序；对于部分无效的劳动合同，无效部分以裁定方式处理，终止仲裁程序，有效部分按仲裁程序审理。





● 根据无效劳动合同是否造成财产损失以及责任大小，分别对有关当事人进行处理

对未造成财产损失的无效劳动合同，如双方发生劳动争议，一般由劳动争议仲裁委员会主持调解解决。对造成财产损失后果的无效劳动合同，当事人因此产生争议的，应根据损失大小和责任轻重，对当事人分别采取返还财产、赔偿损失的责任方式处理。“返还财产”是指有过错一方当事人因订立无效劳动合同而获得的财产，应当返还给因此而受损失的对方当事人。“赔偿损失”是指对于认定无效的劳动合同有过错一方当事人应当赔偿对方因此而受的损失；双方都有过错的，各自承担相应的责任。《劳动法》规定，由于用人单位的原因订立的无效劳动合同，对劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。对于双方当事人恶意串通订立无效劳动合同，损害国家利益和第三人利益的，要追缴双方已经取得的财产，将其收归国家所有或返还第三人。

● 重新确立合法的劳动关系

劳动合同被确认无效后，合同尚未履行的，应当责成当事人不得履行；正在履行的，应当责成当事人立即停止履行。对于合法的劳动合同主体订立的无效劳动合同，可以由劳动争议仲裁机构主持双方当事人自愿协商，按照法律、法规的要求，纠正无效的劳动合同，重新订立合法有效的劳动合同，使当事人之间的劳动关系合法化，受到法律的保护。

无效劳动合同自订立的时候起，就不具有法律效力；劳动合同如属部分无效，又不影响其余部分的效力，则其余部分仍然有效，但对无效部分必须加以修改。

大家听完小何总结的这些问题，都觉得不错，毕竟《劳动合同法》有一万多字呢，就是做人力资源的人也未必都能耐心看完且都记住，更何况那些业务部门的人。经小何这么一提炼，就好记多了。

接下来大家开始讨论案例。





提问题的人是下属一家营销公司的人力资源经理。她说，公司工资分配实行结构工资制，即将工资分解成基础工资、奖金、津贴、补贴等几部分，根据具体考核计算每月工资。两年前，公司聘用姜小姐为销售代表，合同期限为两年。由于公司生产经营随着市场情况不断调整变化，因此姜小姐每月工资收入会随业绩上下浮动。为了确定社会保险费的缴费基数，公司与姜小姐约定：以基础工资的标准作为缴纳社会保险费的基数，且自姜小姐转正之后统一为其缴纳社会保险费。于是双方签订了劳动合同，并在姜小姐转正之日公司按双方约定的数额为其缴纳了社会保险费。

两年后，公司在合同期限届满时不再与姜小姐续签劳动合同，但在办理离职手续时，姜小姐向公司提出社保缴费基数与自己工资收入不符的问题，希望公司予以解决。但是公司则表示双方对社会保险费缴费基数已有约定，姜小姐也是同意这样的约定的，公司按约定为其缴费也就不存在问题。

公司没有按实得收入缴纳社会保险费，但是又确实是按照和姜小姐事先约定的基数缴费的，这样的做法是否符合规定？小何是这么回答她的：

社会保险的强制性，决定了参加保险的双方当事人不得自行确定是否参加保险，以及选择保险项目。被保险人及其所在用人单位，必须依据国家法律规定的保险金额缴纳社会保险费，并不能自行选择缴费标准。所以说，公司按照和姜小姐事先约定，以基本工资作为缴纳社会保险费缴费基数的做法，是不符合国家政策规定的。

公司和姜小姐都依法负有按规定缴纳社会保险费的义务，当事人以约定缴费基数的方式缴纳社会保险费，违反了按工资总额核定缴费基数的规定，因此该约定无效。公司缴费基数统计中未列入奖金、津贴、补贴等几部分劳动报酬，而这几部分均属于应当计入缴费基数的统计范围，由此产生的社会



保险费少数部分应当按规定补缴。

公司在为员工办理社会保险时，不能把劳动者的工作职位高低和月收入稳不稳定作为确定缴费基数标准。确定缴费基数的标准是上年度缴费职工月平均工资，如果无法确定上年度缴费职工月平均工资的，按社会平均工资或劳动者第一个月的工资收入作为缴费基数，但不超过上年度全市职工月平均工资的300%，同时根据险种不低于上年度本市职工的月最低工资或上年度本市职工月平均工资的60%。

第三节 试用期管理

讨论还在继续，这次的话题集中在试用期管理上。这几年用人单位与劳动者在履行劳动合同的过程中，因处于试用期内而产生的劳动争议已经越来越多，集团下属公司在这方面败诉的例子也不少。

小何建议大家先把国家法律、法规中关于试用期的一些基本规定搞清楚，然后再探讨案例。大家同意，并开始罗列问题……

试用期不签合同可行吗

实践中很多用人单位均以口头或以其他形式（如在入职登记表中注明，或只单独签订试用合同）与劳动者约定三个月或六个月试用期，但不签订劳动合同。试用期满后用人单位认为试用合格，就签订正式劳动合同，如果用人单位认为不符合录用条件，就不再签订正式的劳动合同。这种做法是违反法律规定的，在发生劳动争议时往往会处于被动地位而导致败诉。当出现这种情况时，法律会视为用人单位放弃试用期，构成事实上的劳动关系即成为正式的劳动关系。



试用期的期限有多长

《劳动合同法》第十九条规定：“劳动合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；劳动合同期限一年以上不满三年的，试用期不得超过二个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月。”

试用期期限可以延长吗

对于试用期延长的问题，目前劳动法律、法规中并没有限制性的规定，而仅是规定试用期的最长期限为六个月，并要求试用期与劳动合同期限保持一致。

试用期适用于初次就业或再次就业时改变工作岗位或工种的劳动者。同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期。

由此规定不难看出，实际上试用期一经确定是不应延长的。当然，若原拟定的试用期尚未超过法定期限，且双方在劳动合同中注明“企业不能在原约定期考察出劳动者是否符合转正条件时，可以延长至法定试用期的最长期限”的例外。

试用期内员工有无休权

《劳动法》第三条明确规定，劳动者享有休息休假的权利。有关法律、法规也对职工休假作出了具体规定，员工即便是在试用期，因已与用人单位建立了劳动关系，所以和试用期满的员工一样享有休假的权利。当然，有些休假法律、法规规定了一定的条件，员工只有符合条件，才能享受假期。比如，享受年休假的员工需要连续工作一年以上。但并非所有假期都有条件限



制。有些公司在劳动合同中所写的试用期不享受各种假期待遇的条款，显然是不合法的。如元旦、春节、五一、十一这些节日休假、婚丧假、病假、公假等，不管是试用期间的员工，还是试用期满的员工，都有权享受。

《劳动合同法》相关法条规定：劳动者在试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资的80%或者不得低于劳动合同约定工资的80%，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

用人单位和劳动者参加社会保险是法定的义务。《劳动法》第七十二条规定：“社会保险基金按照保险类型确定资金来源，逐步实行社会统筹。用人单位和劳动者必须依法参加社会保险，缴纳社会保险费。”从《劳动法》该条的规定，可以确定只要建立了劳动关系就应当依法参加社会保险，缴纳社会保险费。劳部发〔1996〕354号《劳动部关于实行劳动合同制度若干问题的通知》第三条规定，试用期包括在劳动合同期限内，因此，试用期内企业也应当为员工缴纳社会保险费。

《劳动合同法》第三十七条明确规定，劳动者在试用期内提前三日通知用人单位，可以解除劳动合同。因此，劳动者在试用期内解除劳动合同的权利，并不因为企业与其签订了劳动合同或企业另行与其签订的其他服务期协议等约定而受到影响。

根据实践中发生的试用期劳动争议，对劳动者在试用期解除劳动合同，



用人单位比较关注以下几个问题。

● 用人单位在合同中约定劳动者在试用期内解除劳动合同需承担违约责任是否有效

《劳动法》赋予了劳动者试用期解除劳动合同的权力，且该解除权是无条件的。用人单位在劳动合同中约定劳动者在试用期解除劳动合同需承担违约责任，实际上限制了劳动者的解除权，因此该约定侵害了劳动者的合法权益，违反了法律的规定，应当确认为无效条款。

● 试用期内劳动者解除劳动合同是否需要赔偿用人单位的培训费用

用人单位出资对员工进行各类技术培训，员工提出与单位解除劳动合同关系的（这里值得注意的是用人单位的出资是特指有支付货币凭证的出资，如发票）。如果在试用期内，则用人单位不得要求劳动者支付该项培训费用；如果试用期满，在劳动合同期内，则用人单位可以要求劳动者支付该项培训费用，具体支付方法是：

（1）约定服务期的，按服务期等分出资金额，以员工已履行的服务期限递减支付。

（2）没约定服务期的，按劳动合同期等分出资金额，以员工已履行的合同期限递减支付。

（3）既没有约定服务期又没有约定合同期的，按5年服务期等分出资金额，以员工已履行的服务期限递减支付。

（4）双方对递减计算方式已有约定的，从其约定。

（5）如果合同期满，员工要求终止合同，则用人单位不得要求劳动者支付该项培训费用。

讨论到这里，大家基本上对试用期的一些基本概念搞清楚了。于是开始讨论案例，在提出的几个案例中，下面两个案例最有代表性。



试用期考核同时进行

下属某贸易公司的人力资源经理讲述了前不久发生的一个案例。

半年前他们公司招聘了一位姓刘的市场经理，在签订劳动合同时，双方约定劳动合同期限为3年。其中，试用期为6个月，从2008年3月9日起，到2008年9月8日止。

9月7日，其直接上级对刘某进行考核，以决定是否应该按期转正。9月10日，其上级向公司提交的考核结果显示，刘某在其他方面表现尚可，但在与外商谈判的过程中，屡次不按照事先协商的原则，擅自表态，使谈判陷于被动的局面。公司根据该意见，认为刘某不符合录用条件，于9月11日通知刘某解除与其签订的劳动合同。刘某不服，提出劳动争议仲裁申请，要求撤销公司解除劳动合同的决定，最后劳动仲裁委支持了刘某的请求。

企业为什么会败诉呢？

会议室一阵安静，大家还在回想这个案例的关键细节，突然有人反应过来了，脱口而出：“因为公司解除与刘某的劳动合同的理由是不成立的。试用期在9月8日已经期满，就不存在以试用期不符合录用条件为由解除劳动合同的问题，所以该公司不能以试用期不符合录用条件而解除与刘某的劳动合同。”

“是啊，企业要解除与刘某的劳动合同，只能以‘不能胜任工作’为理由，按照《劳动法》第二十六条第（二）项的规定执行，即对刘某进行培训或调整工作岗位。如果经过培训或调整工作岗位以后，刘某仍不能胜任工作，企业才可以提前30天通知刘某解除劳动合同并按规定支付经济补偿金。”随后有人补充道。

在实际操作中，许多企业在考核试用期员工时常常存在误区，将对试用期的考核放在试用期期满后，符合录用条件的员工予以转正，不符合录用条件的员工则根据《劳动法》第二十五条第（一）项的情形解除劳动合同。



这种方式好不好呢？有人认为，这样做有利于全面考察员工试用期的工作情况，是可取的。

其实这是对“试用期满”理解的误区。“试用期满”是一个时间上的概念，只要到了约定的时间即为期满，并不能因为企业没有转正或批准而延长试用期。试用期满，员工即自动转正，企业再以试用期不符合录用条件为由解除与员工的劳动合同是不恰当的。

“不符合录用的条件”如何设定

接下来，下属一家文具生产企业的人力资源负责人讲了他们公司发生的一件案子。

2007年10月，该公司聘陈某任华东区销售总监，签订5年期劳动合同，试用期为6个月，月工资3万元。并在年底双方签署《2008年度销售目标经营责任状》，确认陈某在2008年应完成销售目标4000万元。2008年第一季度，销售业绩仅为140万元，公司于2008年4月6日通知陈某，称根据其在试用期内的综合表现，公司认为其不符合该岗位要求，与其解除劳动关系。陈某不服，申请劳动仲裁。

陈某认为，《2008年度销售目标经营责任状》约定的是全年业绩，未约定季度、月度经营目标，未到年底则不能确定自己无法完成指标。且文具销售有淡旺季之分，业绩目标未经双方协商不能平均划分。而且销量减少、出现亏损也有其他客观原因，如产能不足、前期费用分摊不合理等。自己其实作出了相当的业绩，请求恢复劳动关系，补发工资至劳动关系恢复之日。

公司认为，文具销售基本无淡旺季之分，可以平均划分，第一季度陈某只完成年销售目标的3.5%，公司无法相信其可以完成销售目标。陈某的表现也不符合《销售总监职务说明书》的要求。

经劳动仲裁委裁决双方恢复劳动关系，按原工资标准补发工资至劳动关系恢复之日。公司不服，诉至法院。



是用人单位在招聘时选择劳动者基本的资格要求，录用条件是用人单位确定所要聘用的劳动者的最终条件。招工条件可以相对简单，以吸引更多的求职者到用人单位面试。而录用条件应尽量严密、完善，并主要注重对能力的考核要求，要更具可操作性。

招工条件不应替代录用条件。但在只有招工条件而没有明文录用条件时，执法机关将招工条件视为录用条件。

用人单位应在劳动者招聘时或录用后，向其告知明确的“录用条件”，并申明将作为其试用期的考核标准。

需要特别指出的是，用人单位有义务证明自己已告知劳动者录用条件的内容。故用人单位有必要做好必要的签收手续。

用人单位可在其《员工手册》等规章制度中，针对岗位规定录用条件，也可以在劳动合同中对某岗位的录用条件作出明确约定。在对新员工的录用标准上，不能只强调招聘岗位的学历学位、职业资格等有形的硬件条件，还应该有符合本企业和本行业特点的具有操作性的录用“软”条件，如工作态度等。

有了录用条件还不够，因为用人单位不能只凭自己的感觉来确定劳动者在试用期内是否符合录用条件，而应当以事实来判断。为此，用人单位在确定录用条件的同时，还必须建立完善的考核制度，当劳动者试用期满前夕，应对其进行考核评估，以确定其是否符合录用条件。如果用人单位经考核证明劳动者不符合录用条件应解除劳动合同，则必须在试用期结束前将解除通知送达劳动者。

在试用期内，如果劳动者不符合录用条件，致使用人单位解除劳动合同的，不需支付经济补偿金。

小柯感觉大家对于试用期管理的讨论差不多了，刚想把话题转向下一个。这时一位经理拦住她，说道：“对于试用期管理，在法律上面应该注意的事项，我们基本都搞清楚了，但这只是解决了一部分问题。在实际工作中，还有些问题是靠这些硬条条解决不了的，比如说，新员工的留存率问题。我们公司两个月前招了20多个新员工，其中包括15个应届大学毕业



生。到现在已经跑了七八个，特别是有些大学生，到我们公司来就是为了落户口，户口一落好就跳槽了。”

这位经理的话，引起大家共鸣。很多人表示自己的公司也存在这类情况，特别是那些前段时间刚经历过校园招聘的公司，似乎问题更为严重。

谈到解决方案，有人开始抱怨现在的劳动法规都是保护劳动者的，比如说，试用期内，员工辞职提前三天就可以，不用任何理由，而企业辞退员工却必须要找到不符合录用的条件。还有，以前可以用扣档案的办法来限制员工跳槽，而现在也不可以了，企业对员工一点办法也没有。

这时传来不同的声音，有人提出：企业不应该想着怎样去限制员工跳槽，而是应该更多考虑怎样加强凝聚力，让这些员工自愿留下。让我们来看看优秀企业欢迎新员工的做法。

如何欢迎新员工

● 报到前期

(1) 准备好办公家具和常用办公用品，尽可能避免提供“二手货”给高级管理人员。一定要整理好办公/工作场所，并保持干净整洁。

(2) 准备好企业和部门资料。这些资料包括：企业的历史和产品介绍资料；企业的《员工手册》和其他的福利和纪律等方面的政策文件，并将要点汇总成表；企业和新员工所属部门的组织机构图及岗位图，确保新员工的岗位已在岗位图上标明；新员工的岗位职责描述；与岗位有关的国家和地方文件和法规；语言或工具类字典或手册。

(3) 设置好新员工的 E-mail 地址和初始密码、分机号码并将相关信息列入企业内部的通信录。

(4) 准备好企业内部通信录。

(5) 准备新员工的名片并确保没有差错。

(6) 制作好新员工的员工识别卡和考勤卡。



- (7) 配备必要的钥匙或相应的密码。
- (8) 准备好企业办公区的平面图（标有部门名称、员工姓名或岗位名称、洗手间、会议室、餐厅和安全通道等）。
- (9) 准备好企业班车线路图（标明停靠站名、时间、车型、车牌和驾驶员的姓名以及手机号码并附带标明停靠站附近的著名建筑物等，以方便新员工寻找）。
- (10) 准备好企业的餐券或就近就餐的若干餐馆介绍。
- (11) 准备一张“求助卡”，列明新员工碰到具体问题可以求助的部门及员工的方式等。
- (12) 由其主管或指定一名有相关工作经验而又有热情和责任心员工担任新员工的“师傅”，以帮助新员工在工作前期尽快熟悉工作。
- (13) 向保安、前台接待员和用人部门通知新员工到达的时间。重要岗位的新员工要通知到高层管理者和相关部门主管。
- (14) 准备一张由高层管理者签字的欢迎卡或欢迎信。
- (15) 如新员工是异地招聘的，可为其准备好当地城市的地图和城市介绍手册等。

● 报到当天

- (1) 确认新员工报到前的准备工作均已落实。
- (2) 与新员工商讨当天和一周的具体安排并介绍新员工培训的计划。
- (3) 陪同新员工参观企业和各部门，把今后新员工要紧密合作的部门和员工介绍给新员工。同时介绍企业内公用场所的位置，包括会议室、餐厅、咖啡室、休息室、停车场、诊所、安全出口和洗手间等。
- (4) 安排企业高层主管与新员工会面。
- (5) 发送欢迎函，利用企业公告栏和内部网络公告栏决定，包括新员工的简要背景、工作部门和岗位、职务以及主要职责等。对于重要岗位，应同时公告到相关单位，包括政府部门、客户、供应商和重要董事和股东等。



(6) 向新员工描述新员工工作的部门、岗位名称、职务、岗位职责等;要保证这些内容与新员工在面试过程中收到的信息是一致的。

(7) 为新员工提供准备好的办公用品、文件资料、名片、内部通信录及《员工手册》等并作必要的说明。

(8) 新员工的部门主管和人力资源部可联合为新员工举行一个欢迎会(有条件的可以举行小型晚宴),邀请那些将来要与新员工一起共事的员工一同用餐,以加强互相沟通和了解。

● 报到后到试用期结束

(1) 向新员工介绍企业的整体运作情况。这包括企业和集团的历史、组织机构、主要经营的产品及服务。

(2) 向新员工介绍企业的目标和文化。

(3) 及时向新员工介绍企业的各方面政策,包括薪资福利和各种保险、奖励政策、工作和休息时间、劳动纪律以及长期的福利计划和职业发展计划等。

(4) 及时让新员工完成必要的雇佣手续。在新员工报到后的一周内,是要求新员工填写有关表格和签署雇佣合同的最佳时机。企业的人力资源部门应及时安排新员工填写必要的表格并要求新员工提供必要的录用资料,否则当新员工工作深入时,再办理相关手续会遇到许多未知的困难。

(5) 为新员工提供“师徒制”机会。所谓“师徒制”就是指企业让一位在某一领域富有经验的员工(即师傅)来培训和教导新员工(即徒弟)。通过这样的个人化重视,企业能及时将新员工所要的信息、反馈和鼓励等通过“师傅”来传达给新员工。而新员工也能在尽短时间内掌握岗位和其他必要的信息。全球最大的零售商沃尔玛为了帮助新员工在前90天里适应公司的环境,就分配公司的一些老员工给他们当师傅,并且分别在30天、60天和90天时对他们的情况加以评估。这些努力降低了整个公司25%的人员流失,也为沃尔玛的进一步发展赋予了新的动力。

(6) 为新员工提供职业发展为导向的工作绩效评价。主管对于新员工



的用人自主权。”并要求洪某立即到售后服务部上班。洪某拒不服从调动，不到新岗位就职。公司以洪某不服从管理，构成严重违纪为由，解除了与洪某的劳动合同，不支付任何经济补偿。

像洪某这样的研发人员，在市场上还是比较抢手的，他离开公司后，很快去了一家新公司，所以也没和公司来闹。但此事在其他员工中造成的影响很不好，不少人认为公司强人所难，有违公司宣传的企业文化，不满情绪在员工中弥散。

问题是：企业的处理是否合法？

讨论中，大家的观点渐渐趋于一致：公司经营战略调整，与劳动者劳动合同订立时的客观情况发生了变化，研发岗位人员富余，具体到洪某，其劳动合同无法再履行下去，存在着变更劳动合同的法定理由。洪某不服从公司的岗位调整，公司与洪某就劳动合同变更问题没有达成一致，公司以此为由解除劳动合同的行为也是符合法律规定的。根据有关规定，公司应当向洪某支付经济补偿金。但该公司以洪某不服从调动、严重违反劳动纪律为由解除劳动合同，则处理得过于生硬，容易将纠纷升级为劳动争议而诉诸法律，与员工对簿公堂，并且对公司的形象将产生不利影响。

听了大家的意见，那位IT公司的人力资源主管频频点头。随后，大家又对劳动合同变更的几个关键性问题进行了讨论……

劳动合同的变更是指劳动合同依法订立生效以后，合同尚未履行或者尚未履行完毕之前，用人单位与劳动者就劳动合同内容作部分修改、补充或者删减的行为。

在劳动合同的履行过程中，劳动合同变更行为较为普遍，如调整工作岗位、调整工资、工作地点及工作内容的变动等。一般来说，如果变更是有利于员工的，如增加工资、调到员工住所附近的地点工作等，员工没有什么意见。但如果劳动合同的变更使劳动者的收入、工作环境等不如从前，则往往会发生劳动纠纷。因此，在处理这方面问题时，应该非常慎重。



企业可以单方变更劳动合同吗

《劳动合同法》第三十五条规定：“用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用书面形式。变更后的劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份。”劳动合同的变更应当遵守协商一致的原则。劳动合同的内容是用人单位和劳动者的合意，一经订立便受到法律的保护。劳动合同是劳动法律的延伸，即具有法律上的约束力；任何一方不得随意变更。现实生活是复杂的，人们无法确定和预测将来发生的情况，所以，为适应变化无常的客观情况，法律规定劳动合同可以有条件地变更，即必须经当事人协商一致。同时，法律又不是僵化的，为加强用人单位对劳动过程的组织管理自主权，法律规定在特定情况下，用人单位单方可以变更劳动合同，这些情况通常包括：

第一，劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事用人单位另行安排的工作的；

第二，劳动者不能胜任工作，经过培训或调整工作岗位，仍然不能胜任工作的；

第三，劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

用人单位可以单方面变更劳动合同的情形，主要是指劳动合同订立时的法律、法规发生变化，重大的法律事实的出现等。如《劳动合同法》的颁布实施，或者是用人单位根据市场变化决定调整经营策略，撤销部分岗位、工种等，这些情形都属于原劳动合同因签订时所依据的客观条件改变的范畴，劳动合同也因此而发生变更。

在以上三种情形下，劳动者不同意变更劳动合同的，用人单位可以解除与其订立的劳动合同，终止劳动关系。同时，在订立劳动合同的过程中，用人单位可以在劳动合同中约定变更的情形，法律尊重当事人的意志，当具备约定情形时，用人单位一方可以变更劳动合同。



劳动合同变更的程序

根据《劳动合同法》及相关的法律、法规的规定，变更应当履行劳动合同订立的程序，并需要注意以下问题。

第一，用人单位和劳动者均可能提出变更劳动合同的要求，办理劳动合同变更手续。提出变更要求的一方应及时告知对方变更劳动合同的理由、内容、条件等；另一方应及时作出答复，否则将导致法律后果。

第二，变更劳动合同应当采用书面形式。变更后的劳动合同仍然需要由劳动合同员工当事人签字、用人单位盖章，方能生效。劳动合同变更书应由劳动合同双方各执一份，同时，如果劳动合同已经过鉴证的，劳动合同变更书也应当履行相应手续。

第三，对于特定的情况，不须办理劳动合同变更手续的，只需向劳动者说明情况即可。如用人单位变更名称、法定代表人、主要负责人或者投资人等事项的，则不需要办理变更手续，劳动关系双方当事人应当继续履行原合同的内容。

第四，劳动合同变更应当及时进行。劳动合同变更必须是在劳动合同生效后终止前进行，用人单位和劳动者应当对劳动合同变更问题给予足够的重视，千万不能拖到劳动合同期满后进行。依照法律规定，劳动合同期满即行终止，那时便不存在劳动合同变更的问题了，也很容易因此而产生争议。

劳动合同变更涉及经济补偿吗

劳动合同变更是对劳动合同内容的局部的更改，如工作岗位、劳动报酬、工作地点等，一般说来都不是对劳动合同主体的变更。变更后的内容对于已经履行的部分往往不发生效力，仅对将来发生效力，同时，劳动合同未变更的部分，劳动合同双方还应当履行。



劳动合同变更与劳动合同解除不同,劳动合同变更并不涉及经济补偿金等方面的问题。但是,由于劳动合同的变更对对方造成损失的,提出变更的一方应当承担相应的损害赔偿責任。

第五节 劳动合同的解除

对于劳动合同的解除,大家碰到的案例最多。于是小何建议大家把好的经验或不解的问题都提出来,共同探讨。

集团下属一家网络公司人事部的崔经理介绍了一个案例:前段时间该公司从市区内迁址到市郊的高新技术开发区。新办公地址离司机周师傅的家很远,以前周师傅步行上班只需要20分钟,但现在光坐车就要花掉他将近2个小时的时间,如果赶上下午出车,就得在晚上交车之后才能回家,这样就更说不准到多晚才能到家了。于是,基于工作地址搬迁这个原因,周师傅便向行政部递交了一份书面申请,以公司的新址距离他家太远、太不方便为由,要求公司和他解除劳动合同。

按照公司处理离职手续的流程,行政经理来到人力资源部,将周师傅的申请转交给了崔经理:“你给老周办手续吧,我同意他辞职了。”说完后,便匆匆走了。

出于职业的习惯,当时,崔经理将行政经理送来的资料仔细地看了一遍,发现这份书面申请有些问题,因为根据申请书的言词看不出到底是由周师傅本人提出的辞职,还是由周师傅提出建议,由公司来解除劳动关系。这两种性质的离职在程序上截然不同,它涉及公司是否需要支付经济补偿金的问题。于是,崔经理将行政经理请了过来。

小何问大家:在这个案例中,周师傅的这种情况,是劳动合同解除的哪种形式?

问题抛出来后,大家很快形成三种意见。一种意见是辞职,周师傅主动提出来的;另一种意见是公司解聘,因为周师傅没说辞职,只要求公司解





聘；第三种意见是协商解除，周师傅提议，公司也同意了。

小何听后笑了。劳动合同解除一共就三种形式，都说全了。看来，大家对这个问题的认识确实比较模糊。这时大家都把目光朝向小何，想听听她的意见。于是，小何说出自己的意见……

什么是协商解除

协商解除是解除劳动合同诸多形式中最为平和，也最常用的一种方式。

第一，双方当事人具有平等的解除劳动合同请求权。员工和企业都可主动向对方提出解除劳动合同关系的请求。

第二，必须经双方平等自愿协商一致达成协议，才能解除劳动合同。任何一方不能将自己的意志强加给对方。

第三，协议解除不受任何条件的约束，只要不违法法律、法规规定，不损害他人利益即可。

第四，协商解除只要达成协议，即可即时解除，无须提前通知。

第五，协商解除须根据员工的工作年限支付经济补偿金，最多不超过12个月。

可见在协商中，企业与员工处于相互平等的地位，对合同解除的条件、后果进行协商。虽然企业会承担经济补偿的支付义务，但很少会产生争议、纠纷。因此，建议大家只要可能就尽量采取协商解除的方式，从而实现劳资和谐。

协商解除后，是否支付经济补偿金

协商解除的后果就是劳动合同关系可以即时解除，但存在是否要支付经济补偿金的问题，因此就要区分谁先提出协商解除劳动合同意向的情况，如果是由企业方提出的，就需要支付经济补偿金，如果是员工提出的，企业就



不需要支付经济补偿金了。

另外，企业与员工协商解除劳动合同，按照法律规定支付经济补偿金的做法，并不是因为企业违约，而是对员工的一种补偿。如果企业不支付经济补偿金，就违反了有关法律规定，如果员工要求，而且还采取仲裁或诉讼手段的，企业除了要全额发给经济补偿金外，还须按该经济补偿金数额的50% - 100%支付额外经济补偿金。

辞职和协商解除怎么区别

辞职与由员工提出的协商解除二者有什么区别呢？简单地说，辞职是劳动者单方面解除劳动合同的行为，协商解除劳动合同是一种双方解除行为。申请书的内容如果单纯表达自愿与公司解除劳动合同关系的，就属于其单方解除合同，即所谓的辞职。但是，如果只是表达一种意向，要求公司解除的，则应属于由员工提出协商解除合同。这时，如果用人单位同意解除劳动合同的，劳动关系即行解除，用人单位可以不支付经济补偿金。

员工辞职的，企业可以要求其承担提前解除合同的违约责任，支付违约金，但需要在员工提出辞职申请30天后双方的劳动关系方可解除。因此，在辞职期间内会有发生其他争议的风险。而由员工提出协商一致解除的，则不能要求员工承担违约责任，但可以约定即时解除，从而避免因劳动关系尚未终止而发生争议。二者各有利弊，因此，企业在处理这类争议时，要首先考虑员工是否有非法辞职，给企业造成损失以及其他违约的情况，是按照辞职处理好，还是协商一致处理更利于企业利益。

至于周师傅的这个个案，到底是辞职，还是要求与公司协商解除劳动合同，不仅要看他个人的行为，更主要的是看公司的意图如何。也就是说，周师傅的申请应采用哪种方式处理，可以根据公司的具体情况和诉求等因素加以考虑。从那份书面申请的字面来看，并不属于一份标准意义的辞职报告，而更像是一个不同意变更劳动合同，要求与公司协商一致解除劳动合同的意

思表示。但毕竟还是周师傅最先提到“解除劳动合同”，就说明不管是什么原因，该员工解除劳动关系的主观意思很明白了。于是，小何建议大家讨论一下，分别根据公司的需要提出几种可供选择的处理方案。大家你一言，我一语，提出了不少方法，归纳如下。

首先，尽量留任。周师傅工作多年，无论从技术、人缘还是同公司的感情上，都属于公司需要的人员。如果总经理也认为可以协商留任的，建议共同协商解决，以达到一个双方都能够接受的方案，例如可以建议公司给他加点交通补贴等。但如果他无意再在公司做下去时，再同意协商解除，无须支付补偿金。

其次，以辞职处理。如果上面所说的这些条件周师傅都不符合，而且还曾给公司造成损失，且尚未处理完毕的，或者曾经参加过公司组织安排的业务技能培训，并约定服务期的，此时就应把握他有意离开的时机，及时引导他提出辞职，而不是同他协商解除劳动合同。人力资源部要尽快将此以书面的形式固定下来，例如可以及时地让周师傅填写正式的辞职申请表，履行审批手续，并让有关领导注明：同意该员工提出的解除劳动合同要求。否则，公司将无法要求他承担违约金或其他违约责任。但是需要注意的是，辞职需要提前30天书面通知，因此，在这30天的过渡期中要尽可能注意不要发生争议、纠纷，以及工伤等事故。

最后，按协商解除论处。如果公司希望周师傅立即离职，无须承担违约金等责任的，则可以选择依照员工的申请，同其办理协商一致解除劳动合同的手续。办理完毕之日起，双方的劳动关系即行解除。但在解除协议或决定中须着重说明“应员工周师傅解除劳动合同的要求，双方经协商达成一致，于某年某月某日解除劳动合同。”

经过对周师傅案例的讨论，大家觉得很受用，于是，又引发了对下面问题的探讨……

员工辞职必须提前30天通知企业吗

问题：下属某公司销售部的大客户专员刘某几天前向公司提出辞职。但



是自打他辞职那天起,就开始不好好工作,消极怠工不说,还时常向其他同事散播一些如何不满领导,甚至不满公司,以及他的下家公司多么好的消息,在员工中间造成很多不好的影响。但是,根据以上提到的两法规定,员工辞职必须提前30天通知,也就是说这个员工还必须在公司待满30天才能让他离开。

小何的建议:像刘某这样的员工,就属于“不适宜”再给他30天的提示期,多待一天,就多让领导头疼一天。提前30天书面通知企业是员工必须履行的义务,但是公司如果允许,也可以根据实际情况和员工约定。在递交辞职申请后,一旦办理交接工作完毕就可以马上离职。需要做的工作就是和刘某签订一份协议,约定基于刘某提出辞职的原因,双方的劳动合同期限在30天后结束,刘某可以不用上班,由公司向其支付一个月工资即可。这样可以避免无谓的麻烦。

员工辞职需要老板批准吗

问题:有家公司的员工小邢,由于不欣赏公司内部等级森严、论资排辈的文化氛围,悄悄地联系了一家美资的公司,打算领完半年度奖金就跳槽。与对方单位约定8月初报到后,小邢提前于7月1日便向主管递交了辞职信。这样,到8月初,足够满一个月。可是到了7月31日其部门领导以没有合适的人接替小邢的工作为由,不批准他的辞职申请,以至于小邢拿不到离职证明,新公司也不能为他办理入职手续。于是,小邢要求公司立即为他办理离职手续,而且还要赔偿他误工的损失。那么,这家公司是否能以没有批准小邢的辞职申请为由,回避这些责任呢?

小何的建议:《劳动法》第三十一条、《劳动合同法》第三十七条都明确规定,劳动者辞职应当提前三十日以书面形式通知用人单位。《劳动部办公厅关于劳动者解除劳动合同有关问题的复函》规定,按照《劳动法》第三十一条的规定:“劳动者解除劳动合同,应当提前三十日以书面形式通知用人单位。”劳动者提前三十日以书面形式通知用人单位,既是解除劳动合



号查询回执上注明的收件日期为送达日期。只有在受送达员工下落不明，或者用上述送达方式均无法送达的情况下，方可公告送达，即张贴公告或通过新闻媒介通知。自发出公告之日起，经过30日，即视为送达。在此基础上，企业方可对旷工和违反规定的员工按上述法规作除名处理。能用直接送达或邮寄送达而未用，直接采用公告方式送达，视为无效。

可见，如果公司选择“自动离职处理”，就必须按照这个规定中诸多的步骤和程序来操作，否则就会面临公司的处理决定被撤销，或者因单方解除劳动合同需要支付经济补偿金的风险。因此，企业可以选择按照违纪处理的方式。可以在企业规章制度中明确旷工达一定期限就可以解除劳动合同的条款，从而可以在具体操作中，依据员工的缺勤状况，以违纪为由解除个别不告而别员工的劳动合同。

试用期内怎么解除劳动合同

问题：在试用期内是不是就可以随意解聘员工呢？解聘试用期员工又要注意些什么？

小何的建议：根据《劳动合同法》的相关规定，试用期内员工提出解除劳动合同，没有附加任何理由的要求。但在提出的时间上，却增加了新的要求，那就是必须提前3天书面提出。而企业虽然也可以随时提出解除，但是必须要证明员工不符合录用条件。“不符合录用条件”，是指员工实际上不符合企业招聘所要求的条件。因此，要解除处于试用期员工的劳动合同，只需要证明员工不符合企业的用工条件即可。

首先，企业应当对于录用条件能够作出明确的规定，即，所招岗位的职责范围、经验、能力以及业绩等要求，这样有利于在解除该员工的时候有据可依。

其次，应当对试用期员工进行跟踪管理，以企业规章制度、岗位达标标准、考核业绩等加以约束，并将考核结果记录在案，这些都是日后一旦发生劳资纠纷所能提供的有效依据。

最后,应当严格把握时间界限。除了要规定合理的试用期时间,还一定要在试用期即将届满之前做出所有解除的步骤。

由于员工在试用期期间比较谨慎,对是否能通过试用并最终被企业录用存在着一定的思想准备,因此,一旦企业因其不符合要求做出解除劳动合同的决定,员工不接受的也会很少。但是,即使是这样,企业在员工的试用期间,如果没有对试用期工资作另外约定的,就必须按照合同约定的月工资予以支付,并为其缴纳法定的社会保险。

与违纪员工如何解除劳动合同

问题:集团下属的康康保健品公司的行政主管齐小姐,在其劳动合同即将到期的2个月前,因被公司以违纪为由解除了劳动合同。起因是四个月前公司定制工服,具体的制作联系均由齐小姐负责。但当供应商如期将近300套制服送来时,却发现与样品有出入,供应商称这是齐小姐同意做的,并出示了齐小姐签过字的《加工工艺要求明细单》。公司不得不因此白白支付了制作费,对企业造成了经济损失。事后,公司领导认为齐小姐没有经过上级的批准,其行为明显构成越权及严重失职,遂通知人力资源部为齐小姐办理解除合同手续。但是,齐小姐提出,公司没有关于工服定制的流程规定,也没有所谓“越权”的规定,自己只是希望能更主动地为领导承担工作,企业不能以此解除劳动合同。

· 小何的建议:事实上使用违纪解除的关键在于员工违纪问题的尺度如何掌握,也就是什么样的行为才能被认定为违纪。违纪,即严重违反劳动纪律或者用人单位规章制度,因此认定违纪行为的依据就是劳动纪律和企业的规章制度。《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》(劳部发[1995]309号)第八十七条规定,《劳动法》第二十五条第(三)项中的“重大损害”,应由企业内部规章来规定,不便于在全国对其作统一解释。若用人单位以此为由解除劳动合同,与劳动者发生劳动争议,当事人向劳动争议仲裁委员会申请仲裁的,由劳动争议仲裁委员会根据企业类型、规



模和损害程度等情况，对企业规章中规定的“重大损害”进行认定。因此，企业在规章制度中应尽可能多而全地规定违纪行为的性质类别、具体形式等，并设置一些行为种类的保底条款，而且还要说明这些行为是足够解除劳动合同的。

齐小姐的行为是否能被认定为违纪，就要看企业规章制度中对“越权”的规定。如果有就可以直接适用，但是如果没有，就不能解除。

那么是否能以严重失职、营私舞弊，造成重大损害为由，解除齐小姐的劳动合同呢？

《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》第八十七条规定，对损害的认定如果企业有规定或约定的，可以依该规定。因此，企业不仅在规章制度中需要对严重失职和营私舞弊的行为予以规范，还必须对损害程度有一个界定，即什么样的损害才能够得上“重大”，而且这个界定应当是明确的数额，例如造成企业损失达到5000元以上者即可以解除劳动合同。企业规模大小的不同，员工的岗位和职权的不同都会影响对所造成损失程度认定上的差别。本来员工因违纪被解除劳动合同，企业是不需支付任何补偿的，但如果没有明确的数额界定，行为是否构成“重大损害”就不易确定，因而企业就会因缺乏标准可依而陷入被动，面临员工的行为不构成违纪，企业单方面解除劳动合同需支付经济补偿金的风险。



问题：小楠是集团下属动力机械公司的财务总监，多年被评为优秀员工。后其下属的财务经理因经济问题被查处，小楠也因此被检察机关询问有关情况。于是，公司总经理怀疑财务经理的经济问题与小楠也有关系，于是就想让小楠离开公司。公司能够以被依法追究刑事责任解聘小楠吗？

小何的建议：根据《劳动法》第二十五条、《劳动合同法》第三十九条和《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》第二十九条的规定，员工被依法追究刑事责任的，用人单位可以随时解除劳动合同。



不用支付经济补偿金。但“被依法追究刑事责任”是指被人民检察院免于起诉的，被人民法院判处刑罚的，被人民法院依据《刑法》第三十二条免于刑事处罚的。小楠只是被检察机关传唤或者协助司法机关调查案件事实，并没有构成被司法机关定性并追究刑事责任，因此，不能以这一理由解除劳动合同，否则需要按照小楠的工作年限支付经济补偿金。

在此，补充一点，根据《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》第三十一条的规定，员工在劳动教养期间，劳动合同无法履行，用人单位可以依据员工被劳动教养的事实解除劳动合同，可以不支付经济补偿金。因此，除了被追究刑事责任以外，如果员工被劳动教养的，企业也可以解除和他的劳动合同。

处于医疗期、三期的员工，能否与其解除劳动合同

问题：集团下属佳丽制衣公司的纪小姐已经怀孕，或许是因为身体原因，她在工作时间经常违反公司的规章制度，迟到、早退甚至旷工。公司并未就此解除她的劳动合同，而是给予了几次警告处分。后来，她又因工作疏忽，将一份非常重要的客户资料丢失，给公司造成了很大经济损失。公司决定根据《员工手册》的规定解除她的合同。但是纪小姐声称她已经怀孕，公司辞退她是违法的，如果公司不撤销辞退的决定，她就去仲裁告公司。公司这样做真的违法吗？

小何的建议：《劳动法》第二十九条规定，劳动者有下列情形之一的，用人单位不得以员工不胜任工作、客观情况发生变化、经济性裁员为由解除劳动合同。

- (1) 患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；
- (2) 患病或者负伤，在规定的医疗期内的；
- (3) 女员工在孕期、产期、哺乳期内的；
- (4) 法律、行政法规规定的其他情形。

《劳动合同法》第四十二条又增加了两种情况，从事接触职业病危害作业



的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的；在本单位连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的。

因此，凡员工符合以上几种情况的，都不能以不胜任工作，客观情况发生变化、经济性裁员为由来解除劳动合同，但是并没有不允许以其他原因解聘这些员工，法律并未禁止的行为企业还是可以为之的。例如，如果员工出现违纪、严重失职、营私舞弊，对用人单位造成重大损失，以及被追究刑事责任或劳动教养的情况，即使员工处于医疗期、孕期、产期、哺乳期，公司一样可以对其处以解除劳动合同，只需要掌握可以证明员工存在这些违纪行为的证据即可。

小何有理有据地回答了连珠炮的问题后，博得大家的掌声。小何暗自庆幸当年在律师事务所接咨询电话时练下了这套功夫。

第六节 劳动合同的终止

对于劳动合同的中止，大家似乎也没有提出什么问题，于是小何帮大家梳理了一些关键点……

何为劳动合同的终止

劳动合同的终止，是指劳动合同期满或者当事人约定的劳动合同终止条件出现，双方当事人权利义务履行完毕，结束劳动关系的行为。《劳动法》第二十三条规定“劳动合同期满或者当事人约定的劳动合同终止条件出现，劳动合同即行终止”。

劳动合同分为有固定期限劳动合同和无固定期限劳动合同，一般情况



下,最常见的还是有固定期限的劳动合同。这里的期限是指合同开始生效至因结束而失效的时间周期。

约定的终止条件是什么

在劳动合同中约定终止条件,对保护企业的合法权益来说,是一个很实用的方法。一旦终止条件发生,企业不仅可以规避因无固定期限劳动合同员工而大量赔偿的尴尬,更可以有的放矢地与那些不符合法定解除条件,又无法继续使用的员工解除劳动合同。

《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》明确规定,无固定期限的劳动合同不得将法定解除条件约定为终止条件,从而防止用人单位规避解除劳动合同时给付劳动者经济补偿的义务。企业在约定条件终止合同时,需要注意以下几个方面的问题。

● 约定终止条件应是法定解除条件之外的条件

所谓法定条件,是指法律、法规规定的可以解除劳动合同的条件,只要符合这些条件,企业就可以依法解除劳动合同。既然这些条件可以解除劳动合同,就不能作为终止劳动合同的条件来约定。

● 约定的终止条件应当是在生产经营过程中出现的某种事件

这些事件如生产线报废、项目结束、任务完成等,或者是员工个人的某种行为,如出国定居、考研等。

● 终止条件必须是合同生效前尚未出现的客观情况

如果是劳动合同生效前就已经出现的事件或行为,就不能作为终止条件在劳动合同中约定。而这里所说的客观情况,是指不能确定的情况,是自然出现而不是人为制造的。也就是说,企业不能在劳动合同中把自身主观制造的条件约定为合同终止条件,例如,机构合并、人事调整等。



● 约定终止条件要充分考虑企业的经营特点

约定劳动合同终止条件，目的就是要在这种条件出现时终止合同。因此，必须充分考虑企业自身的生产经营特点，不同性质的企业在劳动合同履行过程中遇到的具体情况也不同，如果把本单位生产经营中根本不可能遇到的情况约定为劳动合同终止的条件，就失去了意义。



终止劳动合同和解除劳动合同都是使劳动关系归于终结的方式，属于离职管理中的一个环节，因此，程序上有很多相同之处。

首先，应向员工出具终止合同的书面通知。

其次，员工在离职时，应当填写《离职交接单》之类的凭证，并将交接事宜记录其中，经相关部门负责人确认后，送人力资源部门备案。

再次，企业应及时为离职员工进行财务结算，包括应向员工支付最后的工资、经济补偿金，以及员工应承担的相关费用等。根据《劳动合同法》第四十六条的新规定，除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同，劳动者不同意续订的情形外，用人单位终止固定期限劳动合同的也应支付员工经济补偿金。

最后，还应在员工离职后为员工出具解除或者终止劳动合同的证明，并在十五日内为劳动者办理档案和社会保险关系转移手续。



根据《劳动法》及有关法律、法规规定，劳动合同期满或者当事人约定的劳动合同终止条件出现，劳动合同即行终止。但是符合下列条件之一的，即使劳动合同期满，用人单位也不得终止劳动合同。



第一,《工会法》规定,基层工会专职主席、副主席或者委员自任职之日起,其劳动合同期限自动延长,延长期限相当于其任职期间;非专职主席、副主席或者委员自任职之日起,其尚未履行的劳动合同期限短于任期的,劳动合同期限自动延长至任期期满。但是,任职期间个人严重过失或者达到法定退休年龄的除外。

第二,原劳动和社会保障部等部门《关于进一步推行平等协商和集体合同制度的通知》(劳社部发[2001]17号)规定,参与集体协商签订集体合同的职工协商代表在任期内,劳动合同期满的,企业原则上应当与其续签劳动合同至任期届满。职工代表的任期与当期集体合同的期限相同。

第三,原劳动部《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》(劳部发[1995]309号)规定,除《劳动法》第二十五条规定的情形(即在试用期期间被证明不符合录用条件的;严重违反劳动纪律或者用人单位规章制度的;严重失职,营私舞弊,对用人单位利益造成重大损害的;被依法追究刑事责任的)外,劳动者在医疗期、孕期、产期和哺乳期内,劳动合同期限届满时,用人单位不得终止劳动合同。劳动合同的期限应自动顺延至医疗期、孕期、产期和哺乳期期满为止。

第四,国务院《工伤保险条例》规定,用人单位不得终止伤残程度为1~6级的工伤职工的劳动合同。但是,伤残程度为5级或6级的,经工伤职工本人提出,该职工可以与用人单位解除或者终止劳动关系,由用人单位支付一次性工伤医疗补助金和伤残就业补助金。

第五,《中华人民共和国职业病防治法》规定,用人单位对未进行离岗前职业健康检查的劳动者不得解除或者终止与其订立的劳动合同;用人单位在职工进行疑似职业病诊断或者医学观察期间,不得解除或者终止与其订立的劳动合同。

逾期不终止会有什么后果

逾期终止劳动合同,是指依照劳动合同的约定或法定应当终止而未及时



终止,造成拖延或延缓一段时间才进行终止劳动合同的情况。这里主要是指合同期满或合同终止的约定条件出现时,双方当事人均未提及办理终止手续形成事实劳动关系的情形。

根据《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》(法释[2001]14号)第十六条规定,劳动合同期满后,劳动者仍在原用人单位工作,原用人单位未表示异议的,视为双方同意以原条件继续履行劳动合同。一方提出终止劳动关系的,人民法院应当支持。《劳动部关于实行劳动合同制度若干问题的通知》(劳部发[1996]354号)第十四条规定,有固定期限的劳动合同期满后,因用人单位方面的原因未办理终止或续订手续而形成事实劳动关系的,视为续订劳动合同。用人单位应及时与劳动者协商续订期限,办理续订手续。由此给劳动者造成损失的,该用人单位应当依法承担赔偿责任。因此,当员工的劳动合同到期,而企业不愿再与其续签合同的,就应当及时送达终止通知书,通知该员工办理合同终止手续。否则,如果逾期不终止或强行逾期终止的,不仅会产生事实劳动关系,还要承担给员工造成损失的赔偿责任。

第七节 经济补偿金的发放与管理

关于经济补偿金,也是人力资源部和员工在解除劳动合同时谈得最多的问题。尽管都是明文规定的,大家仍然有一些问题不清楚……

经济补偿金是什么

经济补偿金,是由用人单位给予劳动者的一次性的经济补偿,分为因企业拖欠工资、加班费而产生的经济补偿,以及解除、终止劳动合同的经济补偿两种。



因企业拖欠工资、加班费而产生的经济补偿金，是指用人单位克扣或者无故拖欠劳动者的工资，以及拒不支付劳动者延长工作时间的工资报酬，除需全额支付劳动者在规定的时间内工资报酬外，还需加发相当于工资报酬25%的经济补偿金；用人单位支付劳动者的工资报酬低于当地最低工资标准的，要在补足低于标准部分的同时，另外支付相当于低于部分25%的经济补偿金。

解除、终止劳动合同的经济补偿金，是指员工无过错解除劳动合同，包括由企业提出的协商解除劳动合同所造成的终止固定期限劳动合同的情形，除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同，劳动者不同意续订的情形外，企业应当支付给员工的经济补偿金。

经济补偿金的数额怎么计算

● 经济补偿金的计算基数

《劳动合同法》第四十七条规定的经济补偿的月工资按照劳动者应得工资计算，包括计时工资或者计件工资以及奖金、津贴和补贴等货币性收入。劳动者在劳动合同解除或者终止前12个月的平均工资低于当地最低工资标准的，按照当地最低工资标准计算。劳动者工作不满12个月的，按照实际工作的月数计算平均工资。

但是并不是劳动者所有的劳动收入都被列入经济补偿金基数的范围，还有一些例外情况应排除在经济补偿金的范围以外。

(1) 社会保险福利费用，如丧葬抚恤救济费、生活困难补助费、计划生育补贴等。

(2) 劳动保护费用，如工作服、解毒剂、清凉饮料费用等。

(3) 按规定未列入工资总额的各种劳动报酬及其他劳动收入，如创造发明奖、国家星火奖、自然科学奖、科学技术进步奖、合理化建议和技术改进奖、中华技能大奖等，以及稿费、讲课费、翻译费等。



● 经济补偿金和工作年限

根据《劳动法》和《劳动合同法》第四十七条规定,经济补偿按劳动者在本单位工作的年限,每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。六个月以上不满一年的,按一年计算;不满六个月的,向劳动者支付半个月工资的经济补偿。劳动者月工资高于用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的本地区上年度职工月平均工资三倍的,向其支付经济补偿的标准按职工月平均工资三倍的数额支付,向其支付经济补偿的年限最高不超过十二年。

这其中还有一些特定人员的工作年限核定问题,如退伍、复员、转业军人的军龄是否作为计发经济补偿金的工作年限。按照《中华人民共和国兵役法》和中共中央、国务院、中央军委《军队转业干部安置暂行办法》第三十七条以及国务院、中央军委《关于退伍义务兵安置工作随用人单位改革实行劳动合同制度的意见》第五条的规定,军队退伍、复员、转业军人的军龄,计算为接收安置单位的连续工龄。因此,如果某一企业是退伍、复员、转业军人的初次接收单位,那么企业与这类员工解除劳动关系计发经济补偿金时,他们的军龄应当计算为“本单位工作年限”。



法律、法规、政策中对企业支付经济补偿金的规定,可以归纳为以下几种。

- (1) 用人单位单方面无故解除劳动合同的。
- (2) 经劳动合同当事人协商一致,由用人单位解除劳动合同的。
- (3) 用人单位提前解除事实劳动关系的。
- (4) 用人单位拒不支付加班加点工资或以低于当地最低工资标准支付劳动者工资的。
- (5) 员工患病或者非因工负伤,经劳动鉴定委员会确认不能从事原工作、也不能从事用人单位另行安排的工作而解除劳动合同的。

(6) 员工不能胜任工作, 经过培训或者调整工作岗位仍不能胜任工作, 由用人单位解除劳动合同的。

(7) 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化, 致使原劳动合同无法履行, 经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议, 由用人单位解除劳动合同的。

(8) 用人单位濒临破产进行法定整顿期间或者生产经营状况发生严重困难必须裁减人员而解除劳动合同的。

(9) 劳动合同期内用人单位破产或者解散的、用人单位破产关闭撤销等原因终止合同的。

(10) 除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同, 劳动者不同意续订的情形外, 因劳动合同期满, 用人单位被依法宣告破产, 用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散而终止固定期限劳动合同的。

《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》(劳部发[1994]481号)第三条规定, 用人单位克扣或者无故拖欠劳动者工资的, 以及拒不支付劳动者延长工作时间工资报酬的, 除在规定的时间内全额支付劳动者工资报酬外, 还需加发相当于工资报酬25%的经济补偿金。如果根据《劳动合同法》第八十五条的规定, 这些情况还会涉及由劳动行政部门责令限期支付劳动报酬、加班费或者经济补偿; 逾期不支付的, 责令用人单位按应付金额50%以上100%以下的标准向劳动者加付赔偿金。

额外经济补偿金是什么

根据原劳动部《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》(劳部发[1994]481号)第十条规定: 用人单位解除劳动合同后, 未按规定给予劳动者经济补偿的, 除全额发给经济补偿金外, 还须按该经济补偿金数额的50%支付额外经济补偿金。由此可见, 额外经济补偿金是用人单位应当支付经济补偿金而没有支付时, 也就是“拒绝支付”时才需要向员工支付的惩罚性



的补偿。

根据《违反解除劳动合同的经济补偿办法》的规定，具体可分为以下几种。

(1) 用人单位克扣或者无故拖欠劳动者工资的，以及拒不支付劳动者延长工作时间工资报酬的，除在规定的时间内全额支付劳动者工资报酬外，还需加发相当于工资报酬25%的经济补偿金。

(2) 用人单位支付劳动者的工资报酬低于当地最低工资标准的，要在补足低于标准部分的同时，另外支付相当于低于部分25%的经济补偿金。

(3) 用人单位解除劳动合同后，未按规定给予劳动者经济补偿的，除全额发给经济补偿金外，还须按该经济补偿金数额的50%支付额外经济补偿金。

第八节 脱密期管理

刚刚讨论完劳动合同的解除与终止问题，集团下属蓝天通信公司的人力资源部经理介绍了他们公司最近遇到的一件事情：

王某是他们公司很出色的一位工程师，与公司签订了五年的劳动合同。在工作中，王某参与了公司的一项新工艺流程设计，公司因此与王某签订了保密协议，协议中约定：王某在工作期限内应对公司的技术秘密予以保密；王某如要解除合同离开公司，则必须提前6个月通知公司，公司将采取调离其原岗位另行安排工作的防泄密措施；公司也因要求王某遵守保密约定，同意按月支付王某一定数额的保密津贴。

两年后，王某因个人原因向公司申请辞职，公司要求王某继续工作6个月，公司将其重新安排岗位。王某则拒绝公司的安排，希望尽快办理离职手续。郑经理对于脱密期如何对离职员工实施管理，一点经验也没有，希望在会上得到解答。

因为时间关系，小柯没让大家再讨论，而是直接给出了自己的建议……



脱密期指的是劳动合同终止前或员工提出解除劳动合同后,为了防止企业商业秘密的泄露,根据双方签订的脱密期协议,给予企业一定的时间,对员工调整工作岗位,使其离开涉及企业商业秘密的要害工作岗位,并对员工所掌握的商业秘密进行调整、加密、更新的一段时间。

脱密期是一个非法律手段,需要合约化。对负有保守用人单位商业秘密义务的劳动者,劳动合同当事人可以就劳动者要求解除劳动合同的提前通知期,在劳动合同或者保密协议中作出约定。但提前通知期不得少于六个月。在此期间,用人单位可以对该员工采取脱密措施。

脱密期虽然是对员工离职前的一个限制程序,但脱密期也是劳动合同期限的一部分,在脱密期内,企业和员工都还要继续遵守劳动合同的条款,否则就要承担相应的违约责任。在脱密期内企业如何对员工进行管理,如何保证脱密期的顺利完成,将直接关系到脱密结果的成败。

脱密期内企业违约了怎么办

脱密期是企业利用事先的书面约定来限制员工择业自主权的有效期限,在这个期限内,企业不可违约在先。在这里说的违约,主要是指违反劳动合同的约定。比如说违反劳动合同规定的工资的支付时间,或者是违反劳动合同规定的福利待遇等。如果企业在脱密期内违反了双方劳动合同的约定,就可能直接导致脱密期的终结。员工可以以企业违约在先而主张解除劳动合同,一旦劳动合同就此被解除,那么脱密期也就失去了它存在的基础。

脱密期内调岗能降薪吗

由于脱密期主要是通过调整员工岗位的调整,给公司一个缓冲的时间来应对。脱密期本身就是对员工的一种限制,在这种前提下,企业不能因为调整了员工的岗位而降低其工资水平。因为脱密期的调岗跟劳动合同里约定的,



企业可以根据企业的发展规划以及经营状况对员工的工作进行不同的调整。劳动合同里约定的前提是客观情况发生变化的情形，而脱密期岗位的调整主要是为了防止公司商业秘密的泄露，是从公司利益出发的。因此，不能在员工为了公司的利益而履行脱密协议的同时对其进行降薪。

脱密期与竞业限制

脱密期主要就是对员工涉密信息的保护，在保护方式上要根据涉密信息的内容而给予不同的保护。如果是技术信息，就要在脱密期内进行更新或者改进；如果是经营信息就要在脱密期内予以实践或进行相关调整，保证被调整岗位的脱密期员工不能接触到。

还要注意防止其他员工对脱密期员工进行泄密，所以可以考虑在企业的公告栏里公告脱密期员工的名字，让其他员工知道，并重申其他员工保守自己工作秘密的义务。

脱密期协议的约定

脱密期协议里要对脱密期的终止情形进行相关的约定，否则企业在脱密期的运用上就会被动。一般脱密期终止的情形限于以下两种，一是商业秘密进入公共领域，二是企业已经提前完成了脱密的目的。因此一定要在脱密期协议里约定，企业有权随时通知员工结束脱密期。

其实脱密期期间的员工，对于企业来说已经失去了原来录用其工作的目的，等于是企业花钱来养一个“闲人”，所以脱密期的期限要在保证企业商业秘密的前提下尽量地缩短，以减少企业的用工成本。

脱密期协议的履行

在员工脱密期结束，办理离职手续的时候，还要对员工进行离职脱密宣





查,以防止商业秘密被其带出企业。需要做的事情有以下几个方面:

- (1) 审查员工离职时是否复制过公司的信息,应当禁止员工离职时复制任何信息。
- (2) 对员工使用过的信息要进行清理。
- (3) 对员工以往的信息记录予以销毁。
- (4) 确认交接清单是否交接完毕。

第九节 企业变革和裁员

时间已经过去三个小时,每个人准备的案例差不多都讲完了,但大家的谈兴正浓,小何把自己准备的一个案例也拿了出来和大家分享,因为她认为这个问题非常重要。她讲的这个案例是以前在律师事务所里做的一个案子。

有家颇具规模的电力集团,下设很多分公司,还有一些辅助行业性的分公司。2004年,为了调整集团业务结构,整合集团内部资源配置,该公司决定在集团内部实行改制,将下属一家电力工程分公司和集团电力工程设计部从集团内部独立出来,成立具有独立法人资格的电力工程公司,并把集团里的一些员工转移到新成立的公司里去。

消息传出来以后,集团内部一时沸沸扬扬,员工的意见也很不一致。其中员工张某的意见比较大。他认为自己以前是和集团公司签订的劳动合同,是集团公司的员工,现在却要一下子成为集团下属公司的员工,是单位违反了劳动合同,变更了劳动合同,要求集团公司支付经济补偿金。

与此同时,集团的领导层指示人力资源部要利用这次改制的机会,对一些不称职的员工在支付一定补偿以后合理地裁掉,减少企业以后发展的负担。面对集团领导的要求及大量企业改制变革过程中劳动关系的变革、签订、解除以及裁员等一系列人事问题,人力资源部该如何开展工作呢?

围绕小何提出来的问题,大家开始小声地议论起来,但没有人主动发言,似乎都在等着听小何的权威“答案”。小何见时间已晚,就赶紧自问自



答起来……

这个案例是因为企业变革导致劳动合同变更的问题。

企业变革是指企业的终止、变更、分立、合并以及企业内部的部门调整等，原企业的权利义务由变革后的新的企业享有和承担。

企业变革一定会带来劳动关系的变化，劳动关系的变化也必然会带来劳资双方利益关系的变化。利益关系的变化就会引发劳动争议纠纷。如企业变革中的裁员，劳动合同的变更、续订、解除以及经济补偿等，处理不好就会带来劳动争议，就会给企业变革带来阻碍。而且企业变革，不仅是企业管理的改变，还有企业性质、企业法人的变更、企业的重组，对员工自身利益的影响很大，因为《劳动法》和相关法规没有规定具体标准，这些问题处理不好，会引起群体性纠纷，不稳定因素加大，矛盾尖锐。所以作为企业人事主管部门的工作人员在企业变革过程中的压力是不言而喻的。

企业变革如何变更劳动合同

是否所有企业变革都会导致劳动合同的变更呢？是否企业变革导致的劳动合同的变更都应该跟员工进行协商呢？是否都要在征得员工同意的情况下才可以进行企业变革？这个不可一概而论，要分情况而定。

企业变革，从法律意义上讲，是企业自身的一种变更，是一种名称和形式的改变。因此，企业的这种变更不是合同法意义上的合同主体变更，不是以新的主体取代原合同主体，劳动合同主体并没有改变。因此针对这种情况，变革后的企业只需要和员工就劳动合同里面用人单位的名称变更协商一下就可以了。

企业变革导致劳动合同内容发生变化的，改制后企业和员工应变更劳动合同。员工在企业改制前后的工作年限连续计算为本企业工作年限。在变更劳动合同时确实需要变更其他相关内容的，变革后的企业应依据实际情况与员工按照平等自愿、协商一致的原则，办理劳动合同变更手续；改制后企业





和员工不能就变更劳动合同达成一致的,可以解除劳动合同,并由改制后的企业按规定支付经济补偿金。

企业变革如何延续和续订劳动合同

变革后的企业对原劳动合同效力如何认定,如何和员工延续和续订原劳动合同是企业人力资源部门在企业变革后亟须解决的问题,它涉及企业劳动关系的稳定,涉及每一个愿意继续在变革后的企业里工作的员工的切身利益。在处理这个问题时,变革后的企业要遵循一个前提,那就是原签订的未到期的劳动合同都应该有效,原劳动合同应继续履行,企业不得以变革为由不承认原劳动合同的有效性。而员工也不能以企业变革为由,而随意地不遵守原劳动合同的约定。

在企业变革中关于劳动合同的续订和延续主要分以下两个方面。

● 国有企业改制

总体来说是国有企业实行主辅分离的,辅业改制的企业无论改制后属于什么性质,都应该在企业改制之后,在工商登记后 30 日内,与原主体企业分流到本单位的职工签订劳动合同。因为改制的企业在改制的过程中享受到了国家的优惠政策,所以接纳分流到改制后的企业的职工是这些企业应尽的社会责任。

因此签订的劳动合同的内容是否可以协商重新约定,还要看改制后企业的性质。

如果改制后的企业是国有法人绝对控股改制企业,那么分流到这些企业的员工就应该先跟原主体企业解除劳动合同,再以跟改制企业签订新劳动合同的方式变更劳动合同,由改制企业继续与员工履行原劳动合同约定的权利与义务。这里的变更只是劳动合同主体的变更,改制后的企业跟员工重新签订的劳动合同的内容还是原劳动合同的内容。企业不能借改制为由,变更劳动合同的内容,甚至减轻企业的法律责任。



就重新签订的劳动合同的年限，先是要改制企业与员工就重新签订劳动合同期限进行协商，如果能协商一致，以双方协商为准；如果不能协商一致的，应当继续履行原劳动合同中尚未履行的期限。

(1) 最低劳动合同期限的保护。国家对从主体企业里分流出来的员工在劳动合同期限上还有一个倾向性的保护，那就是为了避免有些员工未履行的劳动合同期限比较短，在改制后的企业工作不了太长的时间即被解除劳动合同关系。法律规定，如果原劳动合同未履行期限短于三年的，改制后的企业应该跟职工延长到三年，就是说给了所有的职工一个最低三年的劳动合同期限。

(2) 无固定期限的签订。在国有企业改制的过程中，由于很多职工都是原来企业的老职工，在企业服务的年限比较长。如果职工已经在原企业工作满十年了，在改制时，职工跟改制后的企业提出要签订无固定期限的劳动合同的，那么改制后的企业应该与其签订。

如果改制后的企业是非国有法人控股改制企业，对分流到企业的职工，应该跟原主体企业办理解除劳动合同手续，并从原企业根据工龄领取经济补偿金，然后和改制企业重新签订劳动合同。这里的重新签订劳动合同就不同于上面提到的仅是变更劳动合同的主体，劳动合同的内容不能变化，因为职工已经在原企业领取了经济补偿，所以分到改制后的企业的。改制后的企业可以以自己企业的需求与职工签订新的劳动合同，只是在劳动合同的期限上国家法律有规定不能少于三年。但还是以改制企业与职工协商为先，在协商不一致的情况下，重新签订劳动合同的期限应不短于三年。

6. 非国有企业的变革

在非国有企业的变革的过程中，有一个基本原则：如果变革后的企业没有实质的变化，对原合同的履行不发生什么影响，那么变革后的企业就应该跟劳动者以变更劳动合同主体的方式来延续原来的劳动合同。若企业变革后出现的一些新的变化，导致原劳动合同需要变更的，应采取与劳动者协商一致的方式变更劳动合同。如双方不能达成协议，可依照《劳动法》第二十



六条第三款的规定,即劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化,致使原劳动合同无法履行,经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议的,用人单位可解除合同,但是应当提前30天以书面形式通知劳动者本人,并按照规定给予经济补偿。如因此引起劳动争议,变革后的企业应对变革前的企业行为负法律责任。

企业变革后不认可或者不与劳动者签订劳动合同的,根据合同的有效性和持续性,以及合同的履行的严肃性,应该视为新企业对原合同的继续认可。如果新企业拒绝执行原合同侵害劳动者利益发生争议的,法院会认定原合同在期满前有效,造成劳动者损失的新企业应当对劳动者予以赔偿。

企业变革时如何解除劳动合同

企业变革给企业和职工带来了很大的变化,导致了企业内部机构的调整,导致了员工工作岗位以及工资待遇发生变化。这些变化都是企业变革的自然产物,所以它不应该是企业解除劳动合同的理由,也不应该是员工随意辞职的理由。在企业变革的过程中,劳动合同的解除还是应该按照原劳动合同和《劳动法》的相关规定来进行。

在企业的变革过程中,作为人力资源的工作人员,在解除劳动合同时切忌发生以下几个问题。

(1) 原合同期限尚未届满,不与劳动者进行平等协商,以变革为名强行单方解除合同。

(2) 企业变革后不及时修改或变更原合同内容,而当需调整员工岗位时,原合同条款不能支持该行为,且企业不能与员工协商解决时,企业按员工不服从工作安排为由,对员工按违纪处理。

(3) 企业变革后,企业对原合同内容随意进行较大的变更,而不与员工协商一致,进而使员工被迫解除劳动合同。

(4) 在企业变革的过程中直接以客观情况发生变化为由,而跟员工解除劳动合同。



在企业变革的过程中，由于员工岗位的调整或者引入新的生产设备，对原工作岗位员工的素质提出了更高的要求，在此情形下会涉及劳动合同的履行或劳动合同的变更问题。企业应该根据员工在变革前企业里从事的工作岗位来安排其新的工作岗位，如果岗位必须要调整，也要先以协商为基础，争取双方协商解决，实现劳动合同的平稳过渡。在协商不成的基础上，由变革后的企业支付其经济补偿金，跟其解除劳动合同。

而如果是在引进新的设备，对原来这个岗位的员工素质要求提高的情形下，企业不能以不胜任工作为由直接跟员工解除劳动合同，然后去招用新的员工。企业应当先对员工进行培训，在培训后看其能否胜任工作，如果还不能，再考虑调岗。但在调岗的时候一定要把握一个度，不能有太明显的差别，比如把一个生产线的组长，直接调到门卫，这样不仅员工在心理上接受不了，而且企业也很容易被认为是故意迫使员工自动离职。所以在调整岗位时还是要讲究一个平行性调岗。再次调岗还不能胜任工作的，企业可以跟其解除劳动合同并支付相应的经济补偿金。

在企业变革过程中还面临的一个问题，就是员工以企业变革导致客观情况发生变化，原劳动合同无法履行，或者以劳动合同的主体发生变化，企业违反劳动合同规定为由，提出解除劳动合同，要求企业支付经济补偿金。在此情形下，企业要分别对待，如果在企业变革确实导致了原来劳动合同的变化，而员工又不愿意协商的情况下，应该支付其经济补偿金；如果企业变革没有导致劳动合同内容发生变化的，企业就没有支付经济补偿金的义务。因为“客观情况发生变化”不能直接成为企业或员工解除劳动合同的理由，它必须满足一个前提，那就是“导致原合同无法履行”，如果原来合同可以继续履行，任何一方提出解除劳动合同的，都应当承担劳动合同的违约责任。

企业变革是否适用于情势变更原则

有些企业借变革之机，以客观情况发生变化为理由跟员工解除劳动合同



同,以此来达到变相裁员的目的。虽然《劳动法》第二十六条第三款规定确立了情势变更原则,即用人单位若因不可抗力或出现致使劳动合同全部或无法履行的客观情况,可以单方解除合同,但企业变革是否属于“劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化”,是否属于情势变更,这还不能一概而论。

首先,《劳动法》规定的情势变更原则,必须以“致使原劳动合同无法履行”为条件,否则不成立。因此,单纯的变革而没有致使原劳动合同无法履行的客观情况出现,不能适用该条款。

其次,企业变革本身大多数是企业的主观行为,谈不上客观情况发生变化。但国有企业改制是由于政策原因所致除外。

再次,如果企业变革仅仅是劳动合同用人单位一方主体的变更,不影响劳动合同的内容,劳动合同可以继续履行,且双方愿意履行的,那就必须履行。

最后,最高法院《关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》(法释[2001]14号)关于合并和分立后的企业为原劳动争议当事人的规定,也从一个侧面给出了“用人单位一方主体变更不影响劳动关系”的结论。

因此对于企业变革与情势变更原则的适用,并不是必然的关系。有的企业只有企业变革之名,而无变革之实;有的企业只是变革企业的经营模式;有的企业只是变革企业的所有制机制等,这些只要不是导致原劳动合同无法履行的,变革后的企业都应该依法继续承认原劳动合同的效力,继续履行。如果导致了原劳动合同的内容发生了重大的变化,比如劳资双方的权利义务发生了变化,双方可以在协商的基础上,对劳动合同作出变更。如果是企业变革导致原劳动合同根本无法履行的,才可以适用情势变更原则。

企业变革是否可以裁员或解除劳动合同的关键,就在于变革是否导致原劳动合同无法履行。

企业变革时期的沟通管理

企业发生变革或者出现变动时,比如裁员、兼并、危机等,此时员工惶



惶不安，外界也多有猜測，特别是媒体，一条信息被误导就可能招来一片风雨。但一些消息不公开，可能会招致更多的猜測与不安。

企业动荡时，企业内部沟通怎么做？

很多企业在变革过程中，往往将更多的精力投入在了战略规划、架构调整、业务整合等领域，而员工的心理通常容易被忽视，总要到冲突或危机发生后，才寻求解决之道。

众多的研究表明，在组织变革情境下，因为员工的心理原因往往会引发下列问题：持续性的减少产量；要求增加报酬或调职；罢工、无故旷工或怠工；工作和服务质量变差等。

为了减少由于信息不对称而引起猜測，避免由于猜測而影响企业稳定，企业可以从四个方面着手。

④ 制定沟通策略

变革前需要让员工知道“为什么”，为什么需要改变？制定的沟通策略包括什么时候跟员工沟通，沟通哪些信息，谁负责去沟通等，并且要做好员工不接受变革的思想准备与应对措施。为了让员工接受变革，不能只沟通有利信息而掩盖不利信息，唯有如实反映事实，才能取得员工的信任。

在员工接受了变革的事实后，还要对变革执行过程中可能出现的情况进行预测，并针对性制定应对措施。

⑤ 搭建多条沟通渠道

沟通不仅仅是企业对员工单向进行的，也要倾听员工的心声，了解员工的担忧，同时也收集员工对公司的建设性意见。为了保证信息的畅通，可以搭建多条沟通渠道，比如员工大会、总裁的公开信、上下级之间的谈话、公司内部刊物和网站、公共区域的海报和小标志等，都有助于帮助宣传企业的变革，让员工在心理上慢慢接受事实，并且投入到变革中来。

⑥ 高层直接参与沟通

在信息沟通的过程中，公司的高层应该始终站在沟通的前沿，高层的参





与是对员工的最好承诺,表明公司对员工的关注。在变革或动荡时,高层的信念将决定员工的信心。

● 始终关注员工态度

在变革过程当中,始终需要了解员工的态度,并且对比变革之初,看了哪些转变,从中发现企业需要努力改善之处。国外很多企业推行了 EAP (员工帮助计划),帮助员工解决变革过程中的心理压力。

小何最后围绕自己提出的案例,加以分析:

该集团企业变革的劳动关系处理的争议主要是劳动关系主体的变更是否违反原企业和员工签订的劳动合同,是否是辞职、裁员的借口。

实践中,许多法规和政策都支持劳动关系主体可以变更的做法:

(1) 全国人大立法。《劳动合同法》第三十三条规定:“用人单位变更名称、法定代表人、主要负责人或者投资人等事项,不影响劳动合同的履行。”

(2) 中央部委规章。如《关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富余人员的实施办法》(国经贸企改[2002]859号)第十六条规定:“对分流进入改制为国有法人控股企业的富余人员,原主体企业和改制企业可按国家规定与其变更劳动合同,用工主体由原主体企业变更为改制企业,企业改制前后职工的工作年限合并计算。”又如《劳动部关于企业实施股份制和股份合作制改造中履行劳动合同问题的通知》(劳部发[1998]34号)规定,“在企业实施股份制或股份合作制改造后,用人单位主体发生变化的,应当由变化后的用工主体继续与职工履行原劳动合同。由于企业改制导致原劳动合同不能履行的,企业与职工应当依法变更劳动合同。”

(3) 司法解释和解答。如《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》第十条规定:用人单位与其他单位合并的,合并前发生的劳动争议,由合并后的单位为当事人;用人单位分立为若干单位的,其分立前发生的劳动争议,由分立后的实际用人单位为当事人。用人单位分立



为若干单位后，对承受劳动权利义务的单位不明确的，分立后的单位均为当事人。再如上海市高级人民法院民一庭《关于审理劳动争议案件若干问题的解答》第二十一条指出：用人单位被其他单位兼成分立以后，由兼并单位成分立后的单位继续履行原用人单位与劳动者的劳动合同，兼并单位成分立后的单位为当事人；用人单位主体资格未变更或丧失，只是投资方发生变化的，用人单位仍应继续履行劳动合同。

由此可见，企业变革如果仅是涉及企业主体变更，而不涉及双方劳动合同内容变更的，对于企业来说是可以操作的。企业可以以变更双方劳动合同主体的形式对原劳动关系进行延续。

在这样的前提下，如果员工以劳动合同主体的变更向企业提出辞职，或企业以客观情况发生重大变化为由与员工解除劳动合同，前者如果劳动合同没有到期，则属于违约，后者如果解除则要支付经济补偿金。

对于大多数员工来说，企业可以采取以下两种方式实现过渡。

(1) 由集团公司跟他们解除劳动合同，依法获取经济补偿金后，再由新公司重新与他们签订劳动合同。

(2) 新公司与他们重新签订劳动合同，在原公司的工龄在新公司连续计算。

当然还有一种方法，若员工执意不愿意去新公司工作，企业可依照《劳动法》第二十六条与其解除劳动合同，但应对其进行相应的经济补偿。

当小何分析完这个案例后，又一次博得大家的掌声，这次掌声不仅是赞许小何对案例的精彩分析，还包含着大家对她辛苦主持的由衷谢意，下午的这个研讨会让每个人都收获颇丰。

第十节 劳务派遣

会议结束了，大家边走边聊。这时下属生物科技公司人力资源部经理





小高把小何拉到边上，说有个问题还要请教。因为刚才讨论的时候，没有谈到劳务派遣的问题，而他们公司目前正在考虑把一些岗位外包给劳务公司。她担心在操作上有什么违规的地方，引来劳动纠纷，所以希望小何给予指点。

哪些岗位适合采用劳务派遣

劳务派遣不是一个新鲜事物，在国内的发展已经涉及很多行业，范围也越来越广，最为集中的领域主要是：建筑领域进城务工人员的劳务派遣，外企在华派驻机构的工作人员的劳务派遣，以及企业为解决下岗、富余员工的再就业而开展的劳务派遣。但是，其他行业、企业中哪些岗位也适合适用劳务派遣？

首先，从行业来看，服务业、制造业和建筑业，如电信、银行、饭店、医院、邮政、家政、电力、铁路运输等服务性行业，商品零售业，以及建筑业和制造业的一些部门都可以适用劳务派遣。

其次，从企业中的岗位来看，钟点工、话务员、柜台促销人员、销售人员、客户服务人员、司机、保安、保洁、绿化养护员、股票运作者、数据统计员、银行、保险公司因编制所限需使用的编外人员、翻译、模特、专业顾问、外地企业进入当地设立的非法分支机构或当地未注册机构的所需用工人员，事业单位中受到人员编制控制，而又需要增加人员的，学校中的后勤服务人员等岗位都可以适用劳务派遣。

但是从目前企业适用劳务派遣的趋势和范围来看，大有被广泛用于各种岗位的趋势，而这种情况并不科学，也并不安全。劳务派遣具有其不稳定性、灵活性和机动性的特点，如果任何岗位不分轻重地都适用劳务派遣，将会给企业培育忠诚、敬业的员工，以及塑造以人为本的文化、精神造成困难。所以，劳务派遣更多地应该适用于临时性、可替代性和辅助性的岗位。



怎么选择派遣机构

首先，考察资质问题。该机构需要经过劳动部门的特别审批，具备了劳务派遣的专业资格，才可以经营劳务派遣这样的业务。否则，用人单位和不具备派遣专业的机构签订了《劳务派遣协议》并使用了由该派遣机构派遣的员工的，将会因主体不合格而构成合同无效，劳务关系被认定为事实劳动关系的结局。

其次，考察派遣机构的责任能力。用人单位招用派遣员工主要的三大目的是简化对员工的管理、转嫁用工风险和方便临时用工。这也就决定了派遣机构要对派遣员工承担起绝对的管理责任，不仅包括员工的人事关系、日常管理、工资发放、社保缴纳，最重要的是要承担起因劳动关系纠纷产生的责任，如单方解除劳动合同的经济补偿金，作为劳动争议当事人一方主体应诉，承担因违法用工产生的不利后果等。因此，派遣机构能否承担起这些责任就显得至关重要了。试想，一个行业评价、口碑差，一出问题就推卸责任，甚至法人资格存续都存在风险的企业如何能够让用人单位放心将劳务派遣业务交给他们。所以，第二个要考虑的因素就是派遣机构的责任承担能力，包括经济能力和名誉能力。

最后，在协议上把好关。劳务派遣涉及三种不同的合同，即与派遣机构签订的劳务派遣协议、员工与派遣机构签订的劳动合同、用人单位与员工签订的劳务协议。其中对劳务派遣协议、劳务协议，在协议中除了应明确用工形式的特殊性以外，还要特别明确由此产生的责任，特别是对派遣机构提供的合同，应当仔细分析相关条款，根据企业自身的需求和特点与对方讨论并加以调整。可以听取专业的人力资源顾问的意见或直接交山他们起草、修改。当然，尽管劳动合同与用人单位没有直接的关系，但是作为实际用人的一方，企业还是应该对派遣机构与员工签订劳动合同予以关注，否则会因合同未签成或不规范而面临发生事实劳动关系的问题。



如何对派遣员工进行管理

首先，通过协议来管理。用人单位要与派遣来的员工签订劳务协议，因此，在该协议中就已明确双方的关系为劳务关系，但并不是说没有劳动关系用人单位就不能管理派遣员工。在该协议中，用人单位可以约定要派遣员工遵守企业的规章制度，服从企业的工作安排及其他决定。而在用人单位与派遣机构的劳务派遣协议和派遣机构与员工的劳动合同中也要求增设员工需遵守企业的规章制度，服从企业的工作安排及其他决定的条款。这样，企业就可以对派遣员工进行必要的管理了。

其次，通过规章制度来管理。有了要遵守的合同，就必须完善作为遵守依据的规章制度。制度的约束对象不仅需要覆盖直接签订劳动合同的员工，也包括派遣形式的员工。因此，企业应当及时对制度加以完善，留有足够的余地。

在处理与企业直接签订劳动合同的员工以及与派遣员工的关系时，最首要的就是同工同酬，同等待遇。同时，也应考虑要给予派遣员工相同的发展空间。

一般企业都认为核心员工不适合采用劳务派遣的形式，因为这样的用工形式不利于留人，不利于核心员工发挥更大的个人能力。然而，在派遣的员工中，也会有许多业务素质和工作能力都很强且对企业作出巨大贡献的员工。而对待这样的员工，就应该留有让其上升发展的空间。甚至与派遣公司约定，企业在征得派遣员工同意后，有权将其派遣身份转为正式员工的身分，并与其直接签订劳动合同等。

开了一下午会，小何觉得很疲劳，晚上回到家，她还是坚持将下午的会议记录整理完毕才去休息。



第四章

劳动争议的预防 和处理

經國策

胡璣對年國策
劉牧歸

前段时间,小何在参与集团劳动管理体系文件整合的时候,就听到法务部的同事说,公司的劳动争议案件逐年增多。小何整理资料时,发现有一个文件袋中存有之前所有公司涉及劳动争议的档案,有公司方提起的劳动争议,也有员工方提起的争议,还有社保等机构提供的稽核及举报材料。其中有一个案子引起小何的注意。

案子的内容并不复杂,集团下属某电子企业对一名经常在岗位上“打盹”的员工给予了解除劳动合同的处分,该员工对公司这样的处理非常愤慨,曾多次要求公司领导“给出说法”,但是公司却拒绝和他对话,坚持认定这样的处理是合情合理的,对于像他这样屡次违纪的员工就应该严肃处理。之后,这名员工将公司告上劳动仲裁机构,要求公司支付经济补偿金和额外经济补偿金。仲裁裁决结果是公司由于解除劳动合同的处理决定缺乏依据而需支付该员工经济补偿金,但鉴于公司并非明确拒绝支付经济补偿金,因而额外经济补偿金的请求没有得到支持。

小何发现,不仅仅是制度中出现对某一类员工违纪情况存在漏洞,更关键的是人力资源部当时在毫无预警的情况下接到仲裁庭的应诉通知,一时间连有没有证据,证据是什么都无从下手。而卷宗记录中提到的“多次要求领导解释、给出说法”这个过程恰恰可以预测到那名员工很可能采取什么措施,会导致什么样的后果。

如今规章制度已经健全,然而并非万无一失。小何认为公司应该本着“建立以事前预防为主,以事中控制及事后补救为辅的企业风险控制体系”的原则,建立有效的劳动争议内部应对机制,这样一方面可以及时防范、化解因企业劳动争议可能导致的劳动关系、劳资矛盾等问题的激化或群体性事件,保障生产经营活动的正常顺利开展,另一方面在仲裁诉讼程序中可以最大限度地维护企业的利益。

她把自己的想法和林总作了沟通。林总认同她的一些想法,让她结合公司的现状,提出具体可行的建议来。





第一节 员工申诉管理

受到林总的鼓励后，小何有了很高的积极性。她由前面提到的那个打盹员工的事件，想到了应健全员工申诉的机制。于是，她开始收集一些关于员工申诉的资料。

从员工的角度来讲，申诉是由员工对上级或公司的决定、行为、制度、政策等提出意见、建议，以及发表观点、宣泄情绪的一种途径，是维护员工合法权益，保障员工知情权以及参与企业管理权的措施之一。它是介于决定做出和员工采取法律救济手段之间不可小觑的环节。

首先，它可以保障员工与职能部门及公司管理层的沟通，及时发现和处理隐患问题。

其次，它可以为企业掌握员工动态，并及时做出应对举措。就像小何看到的案例一样，如果违纪员工履行了申诉程序，而申诉程序接口部门也予以恰当的处理，那么就不会毫无准备地被迫应诉，至少应当了解即将要面临的仲裁性质，从而帮助企业采取相应的对策等。

有一些劳动争议是因为员工的不满情绪得不到重视，企业的处理决定又非常生硬，致使员工得不到充分的解释，从而导致逆反心理而采取法律措施“要求一个说法”。如果，通过申诉管理，则可以安抚员工情绪，倾听他们的意见，并恰当地表示人文关怀等，以化解矛盾，遏制争议，减少诉讼成本，及由此造成的企业名誉的损失。

申诉范围有哪些

申诉范围包括如下内容。



- (1) 对职位、职级的调整有异议的。
- (2) 对绩效考评结果有异议的。
- (3) 奖惩处理有异议的。
- (4) 对培训、薪酬、福利等方面有异议的。
- (5) 对劳动合同的签订、续签、变更、解除、终止等方面有异议的。
- (6) 认为受到上级或同事不公平对待的。
- (7) 申诉人有证据证明自己权益受到侵犯的其他事项。

申诉应对部门有哪些职责

首先,指定申诉应对部门。该部门负责接受员工提出的申诉请求,对意见进行受理、审核并给予解释应答。这个部门可以是人力资源部,也可以是工会或者其他部门,但接受申诉的人员至少具备《劳动法》《劳动合同法》及其他相关法律的知识,及相应的沟通说服能力以保证员工接受申诉的工作成效。

其次,明确申诉应对部门或人员的职责。在接到员工提出的申诉请求时,应及时地进行调查、取证,做出初步处理意见呈上级批准,并将批准结果向申诉员工反馈。

员工提出申诉的程序是什么

员工提出申诉的程序如下。

- (1) 可直接向主管反映。
- (2) 员工对直接主管的答复不满意,可进一步以书面形式向公司的人力资源部员工关系负责人申诉。
- (3) 如果仍不满意,员工有权向总经理或公司的劳动争议机构申请调解。
- (4) 如对调解不满意的员工,可以按照国家有关规定处理。





(5) 要求申诉员工在等待处理期间仍应严格遵守公司相关规章制度，保证正常上班。

(6) 申诉员工可以选择口头申诉或书面申诉，但建议申诉员工采取书面申诉方式，并要求员工在表格记录上签署自己的名字以便于申诉的处理和保留书面证据。

在这一系列程序中有一个地方是需要注意的，那就是第四点中的“按照国家有关规定处理”，也就是根据《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》采取仲裁或者诉讼的手段予以救济。之所以不予明确说明，是为了忽视司法救济的手段，让员工减轻对争议必定走上法律程序的意识，弱化矛盾，尽量争取将争议在内部解决。

申诉处理的程序建议

这包括以下几方面的内容。

(1) 对采取书面申诉方式申诉的员工，应指导其在申诉事项发生之日起一定期限内（如5个工作日）到人力资源部领取《员工申诉/答复表》，填写完毕交给自己选择的申诉受理人；对采取口头申诉方式的，应当在其申诉事项发生之日起一定期限内（建议当日）在《员工申诉/答复表》作好记录，并要求申诉员工签字确认。

(2) 申诉受理人应在接收《员工申诉/答复表》时或申诉人口述申诉事项后，详细分析申诉事项是否符合申诉范围的要求，如果不符合要求，应当场告知申诉人终止申诉并在《员工申诉/答复表》上注明。如果申诉事项符合要求，申诉受理人应及时作出解答，如果不能作出解答则应明确告知申诉人，并在《员工申诉/答复表》上写明该申诉处理进入下一个程序进行解答。

(3) 申诉人的直线经理可直接对申诉事项进行调查、处理，申诉人对处理结果满意的即可终结申诉；如果申诉人对处理结果不满意而再次或直接向人力资源部提出申诉的，人力资源部应予受理，由员工关系人员负责申诉事项的调查、取证、反馈等工作。



(4) 任一申诉处理人员均应在一定期限内（如5个工作日）对申诉事项作好调查、取证等工作并得出最终结论。如果申诉人对调查结论不满意，可以在知道申诉结论之日起一定期限内提出再申诉，期限以内不提出再申诉即表示申诉人接受该结论。由员工关系负责人及部门负责人共同在申诉处理结果中加以说明并分别签字确认。再申诉应按照申诉处理程序，由作出调查结论的申诉处理人员的后一级受理。

(5) 申诉的处理结果形成一式三份的书面记录，一份交申诉员工保存，一份存申诉员工个人工作档案，一份由人力资源部保存。

当然，我们还需要注意的是，给予员工表达想法、保护自己的利益并为员工的申诉保守秘密，是企业以人为本、关注员工意见、强化凝聚力及文化建设的重要举措。不能因为员工提出质疑就认定该员工不服从安排，更不能打击报复，以防止矛盾的激化。

搞清楚了员工申诉的操作流程后，小何拟了一个《员工申诉谈话工作指引》，在提交给公司前，她先发给了安妮，希望她能给予指导。

员工申诉谈话工作指引（模板）

一、目的

为了规范员工关系管理，明确员工申诉谈话程序，为工作持续改进提供依据，保证工作经验的交接传承与沉淀，特制定本工作指引。

二、适用范围

本指引适用于人力资源部工作人员对员工申诉时的沟通及处理。

三、内容

1. 当员工到人力资源部要求申诉时，工作人员应将员工请到单独的会议室，按照下列程序办理：

(1) 请其填写《申诉书》。



工作人员应简单扼要解释申诉书填写方式、内容及注意事项。

如员工本人无法将申诉书中相应内容填写清楚的,工作人员可以采用问答的形式代为填写,但必须让员工签字确认。

(2) 工作人员仔细阅读员工填好的《申诉书》,询问、确认员工是否已经与其上级领导进行有效的沟通或者申诉,核实是否经过制度规定的各级领导权限内处理。

若没有,建议员工先与上级领导沟通或者申诉。在申诉表“处理意见”栏中的“建议其先与上级领导沟通或者申诉”后打“√”。

如果申诉内容涉及其上级领导违反国家法律或者公司纪律规定的,可不拘泥于本条规定。

(3) 如经工作人员与申诉员工沟通后,申诉的问题得到化解的,在申诉表中“处理意见”栏中“简易结案”打“√”,并扼要填写沟通结果。

(4) 若不能简易结案,则应进行深入的访谈。

(5) 请员工写明意见并签字确认。

2. 进行访谈之前的准备工作。

(1) 确定被访谈人员,一般包括申诉员工的上级领导、申诉人岗位相关或者关系密切的人。

若同类别人员数量较多,应采取随机抽取抓阄的方式确定若干人。

(2) 访谈应提前设计相关的提问问题。

(3) 应提前与被访谈人约定访谈的时间,访谈的时间15~20分钟/人为宜。

(4) 访谈地点应为单独的小会议室,注意保证会谈期间不受打扰,工作人员以及被访人员应该将手机关闭或者调为震动。

3. 访谈。

访谈人通过问答的形式访谈,记录人作好笔录。

访谈人员应引导访谈,围绕事先设计的结构化问题进行,对于访谈过程中发现的新问题,也应进行记录,但不宜作太多的展开。



访谈结束时访谈双方人员应分别签字确认。

4. 根据访谈记录、其他收集的资料撰写调查报告,提出处理意见。

5. 当超出职权范围无法处理时,应书面向上级领导汇报调查情况。

6. 在上级领导按规定的时间内给予意见反馈后,将报告内容通过书面或者口头方式反馈申诉人及事件相关人员。

7. 做好员工关系处理台账。

8. 定期对员工关系处理台账做梳理,并制作分析报告。主要包括以下几个部分。

(1) 上阶段员工关系处理报告落实情况。

(2) 反映出的共性的问题。

(3) 相应工作改进建议与主要措施。

第二节 劳动争议的调解

周末上课碰到安妮,小何问起邮件的事,安妮说看了,并对小何大加赞扬,夸她这半年来进步飞快。其他几个同学听到后,纷纷要求小何把做好的东西发给大家学习学习,搞得小何反倒不好意思了,赶紧把话题引开。

渐渐地,大家把话题集中到劳动争议的调解上来。这是当前大家比较关心的一个问题。

小何发现,做HR工作的人都有困惑,最不愿意代表公司去和员工(自己的同事)对簿公堂。另外,随着国家出台了一些更倾向于保护劳动者的法律法规,企业因为裁员、辞退员工、解除劳动合同等引发的劳动纠纷,经劳动争议仲裁委员会仲裁后,败诉的情况越来越多。企业因劳资纠纷败诉,不仅需要支付一定的经济补偿金、赔偿费、仲裁费,还要支付因为应诉而发生的人工费、交通费、会议成本、时间成本。更为重要的是,企业败诉





必然会在社会、客户、企业内部形成一定程度的负面影响,使企业形象受到降损。

因此,对于企业来讲,一定要尽量避免各种劳资纠纷。一旦发生了也应争取在企业内部调解解决,尽力避免让劳动争议走到仲裁和法律程序。因此企业内部劳动争议的调解就显得非常重要。

于是,大家就企业内部劳动争议的调解展开讨论,并相互介绍自己公司的一些做法……

企业内部需要建立劳动争议调解委员会吗

劳动争议调解委员会是设在企业内部的基层民间调解机构,负责调解本企业内部的劳动争议。调解委员会的成员按照法律规定由职工代表、用人单位代表和企业工会代表组成。劳动争议调解委员会主任由工会代表担任。调解委员会的办事机构设在企业工会。

现实中我国企业内部劳动争议调解机制尚不健全,目前国有企业一般都建立了以工会为依托的企业内部劳动争议调解委员会。然而,大多数非国有企业没有组建工会,即使有工会的,企业内部劳动争议调解委员会的作用也没有发挥其应有的作用。

其实,理性面对劳动纠纷,并通过建立企业内部劳动争议调解机制对劳动争议进行内部调解,对于企业来说有以下几个有利之处。

④ 有利于维护企业的实际经济利益

因为通过调解的方式解决劳动纠纷,企业付出的实际损失仅是员工合法应该得到的利益,甚至由于调解的方式得当,使员工改变诉讼意愿,不仅可以避免不必要的补偿或赔偿及因进入诉讼程序而产生的费用,而且,由于企业与员工关系的缓和或更多的理解,可以使员工的积极性得到进一步发挥,从而促进企业的绩效,提升经济效益。



● 有利于消除企业内部管理上的很多不利因素

劳动争议之所以会发生，在很大程度上是企业的内部管理上面存在这样的问题，通过内部调解，可以把问题反映出来，有利于企业及时作出调整和改进。

● 有利于在企业 and 员工之间建立一个间接的沟通平台

在劳动争议发生之后，通过这样的平台和员工进行沟通，往往使员工“投诉有门”，更具直接性、规范性和指导性。

● 有利于获取员工对企业的认可

如果企业的每一个劳动争议都可以在企业内部得到解决的话，企业内部的员工会对企业的管理更加认可，而这种认可就会转化成员工的敬业度和忠诚度。此外，还有利于塑造企业的公众形象等。

基于如上的益处，尚未建立工会或工会作用不能发挥时，人力资源中的员工关系人员应承担相应的弥补作用。

劳动争议调解有哪些原则

某食品公司与员工签订劳动合同，为减少劳动争议处理的麻烦，在劳动合同中约定：因履行本合同发生的劳动争议，当事人应向本单位劳动争议调解委员会申请调解；凡由调解解决的，视为该劳动争议已经解决，当事人不得再就本案向劳动争议仲裁委员会申请仲裁，也不得向人民法院提起诉讼；否则，企业有权解除本合同。员工对该条款提出异议，该企业回答：劳动合同是自愿签订的，如果不同意该条款，可以不签劳动合同。

该案例中食品公司的做法是违反法律规定的。《劳动法》第三条规定：“劳动者享有……提请劳动争议处理的权利。”提请劳动争议法律处理的权利是法律赋予劳动者的基本劳动权利，是劳动者有权在发生劳动争议时，提

请劳动争议的仲裁和诉讼的权利。这一权利是法律赋予劳动者的神圣权利，是劳动者维护自己合法权益的有力的法律武器，不容剥夺，也不能以协议形式要求劳动者放弃这一权利。

因此处理劳动争议应当重视调解方式和调解的原则，因为调解既是一道专门程序，也是仲裁与审判程序中的重要方法。劳动争议调解的原则应注意以下几个方面。

● 必须遵守自愿原则

当事人向企业劳动争议调解委员会申请调解，必须经争议双方当事人同意，否则调解委员会不予受理。当然尽管对于劳动争议的双方来说主观上都是愿意接受调解的，但也一定要争取企业和员工的同意才可以。劳动争议处理机构进行调解必须是当事人真正自愿和解和自愿达成调解协议，不得对争议案件强行调解，也不得采取强迫或变相强迫的方法进行调解。

● 必须坚持合法、公正原则

调解是建立在查明事实、分清责任的基础上，通过说服教育，使当事人在法律许可的范围内达成和解协议，并不是无原则地进行的。

● 不得耽误当事人申请仲裁

对于当事人不愿调解或调解不成的，不应久调不决，以免拖延时日，有损于当事人的合法权益，甚至造成不良后果。

企业劳动争议调解的期限是多少

劳动争议的调解期限，是指当事人和调解委员会申请和完成劳动争议调解所必须遵循的时间。劳动争议调解期限有两种：一种是当事人申请调解的期限；另一种是调解委员会受理和调解的期限。规定调解期限是为了保证劳动争议得到及时处理，避免久拖不决。



与诉讼相比,调解简便迅速,因为劳动争议仲裁和诉讼都要遵守一定的程序,要经过一定的时间,也需要当事人缴纳相应的费用。而《中华人民共和国企业劳动争议处理条例》规定:调解委员会调解劳动争议,应当自当事人申请调解之日起30日内结束;到期未结束时,视为调解不成。这样的规定能够使便捷快速地解决劳动争议得到保障。当然调解也有不足之处,因为纠纷的最终解决取决于劳动者与用人单位的合意,如果当事人不愿意调解或双方难以达成合意,则调解会失败。

因此除因签订、履行集体合同发生的争议外,劳动者与用人单位发生的其他劳动争议均可以由本企业劳动争议调解委员会调解。当然调解程序不是劳动争议处理的必经程序,当事人任何一方或双方可以直接向当地劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

同学们讨论得很热烈,小何一边听一边记。今天她的收获是最大的。她不禁脱口而出:“以前我总是在企业和员工诉诸公堂后,作为企业方代理人,千方百计地帮她们化险为夷。如果像你们说的,在内部化干戈为玉帛,那该多好啊。”

没想到,大家听后哈哈大笑,一起对着她说:“理一理—主—义—吧,你!”

第三节 劳动争议证据的保护和运用

集团下属有一家合资公司,其人力资源部毛经理刚刚从业务部门调过来,对人力资源工作不是很熟悉。在上次做项目时和小何混得比较熟,所以经常会就一些法律问题来请教她。这天下午一上班,毛经理十万火急地来找小何,小何只好把手头上的工作暂时放下,和他来到会议室。

原来他们公司年轻员工比较多,上班时间在上网聊天和玩游戏的人比较



多。公司为了加强管理，制订了关于上班期间严禁上网聊天和玩游戏等一系列规定，并通过电子邮件的形式向每一个员工发布，要求员工查收、阅读和回复。公司的员工小贾也收到了同样的邮件，但小贾觉得公司的制度就那么回事，没细看就直接回复了邮件：“收到。”

两个月后，小贾收到了人力资源部发出的解除劳动合同的通知书。解除的理由是上班期间经常玩网络游戏，根据新的管理规定，属于严重违纪，直接解除劳动合同，且不予任何经济补偿。小贾不服气，找到人力资源部，这才发现公司规定上班期间玩游戏属于严重违纪，可以直接解除劳动合同。

小贾说自己不知道新规定的内容，但人力资源部的人说，当初颁布新规定时已经给每个员工发电子邮件了，小贾当初也是回复收到的。但小贾不承认自己收到过邮件，也不承认自己上班玩过游戏，并申请了劳动争议仲裁，声称公司解除劳动合同不合法，应给予经济补偿金。

公司人力资源部在准备仲裁的证据时，遇到了问题：公司应该承担什么样的举证责任？哪些证据是有效的？

听完毛经理的叙述，小何已经知道问题出在哪里了，于是结合自己以往处理过的一些案例，耐心地向他讲解起来……

谁来承担举证责任

在劳动争议中，无论是仲裁还是法院，都是依据现有证据证明的事实进行裁决或审理，而不是根据事实上的证据。因此在劳动争议中能否顺利主张自己的权利，主要是看自己掌握的证据能否证明自己的主张，因此就有了举证责任的概念，即争议的当事人要用证据来证明自己的主张，否则就要承担举证不能的法律责任。

举证责任是指对于有待证明的事实向劳动争议仲裁机构或人民法院提出证据加以证明的责任。其包括两个方面的内容：一是证据由谁提出；二是应该承担举证责任的人没有举证，将承担不利的法律后果。

举证责任的分担是指举证责任在当事人之间的分配，即确定争议双方各



自应就哪些事实承担举证责任。我国对于举证责任分担的原则是“谁主张谁举证”，也就是说当事人对自己提出的主张，有责任提供证据。对于一些比较特殊的案子，则通过“举证责任的转移”来达到保护弱势群体的目的。

在劳动争议案件中，“举证责任的转移”主要是指对于一些本应由劳动者承担的举证责任，法律规定由用人单位来承担。因此在劳动争议上面，用人单位承担着比较重的举证责任，基于此，用人单位更应该着重劳动争议证据的保护和预防，以防患于未然。

2008年5月1日正式实施的《劳动争议调解仲裁法》规定，用人单位应当提供与争议事项有关的证据；用人单位不提供的，应当承担不利后果。这一规定再次明确和扩大了用人单位的举证责任，减轻了劳动者的举证责任。

哪些可以作为证据

小何以前在律师事务所时接触到这样一个案例：某外资企业在公司的上下班打卡制度中规定员工不允许替别人打卡，并且有监控录像监视。员工张某经常替其他同事打卡，且无视公司的警告处理。于是公司的人力资源部门决定解除与张某的劳动合同，且不予任何补偿。张某不服气，认为自己没有严重违反公司的规章制度，公司如果与其解除劳动合同，要根据其工作年限给予一定的经济补偿。在协商不成的情况下，张某将公司告上了仲裁，仲裁发开庭通知给公司并让公司提交答辩状和准备证据。公司在收到开庭通知以后，要准备哪些证据？

在民事诉讼法规定的七种证据里面，劳动争议除了勘验结论以外，其他的基本都可以用到。

书证，是指以文字、符号、图表等记载或表达的内容来证明案件事实的证据。在劳动争议中书证是运用最多的证据，在该案例中，公司的有关打卡的公司内部规章制度、解除同张某的劳动合同的通知书（如果是邮寄送达给张某的，邮局那里的送达回执）等都可以作为书证，来证明公司对张某的处

理有内部依据。

物证是以自己存在的外形、重量、规格、损坏程度等标志来证明案件事实的一部分或全部的证据。物证在劳动证据中一般运用得不是很多，但如果涉及员工损害公司财物、被解除劳动合同的，那么被损害的公司财物就可以作为物证来证明这个损害的事实。

视听资料是指利用录像或录音磁带反映出的形象或音响，或以电子计算机储存的数据来证明案件真实的证明材料。视听资料在劳动争议中也常用到，在劳动争议中，常用的视听资料主要有录音带、录像带、电子胶卷、微型胶卷、传真资料、电话录音、雷达扫描资料、电子计算机储存的数据等。在该案例中，公司的监控录像就是很好的视听资料证据，另外如果公司是电话通知张某解除劳动合同的，那么电话通知张某的电话录音就是证明公司履行了通知义务的主要证据。

证人就是由于了解案件的真实情况，愿意为诉讼作证的人，证人对案件事实所作的陈述为证人证言。在劳动争议中，尤其对企业来说这是很重要的一种证据类型。在该案例中，如果公司有几个员工看到过张某替别人打卡的话，那么这几个证言就可以作为证人证言来证明张某确实替别人打过卡。

当事人陈述是指当事人就有关案件的事实情况向仲裁委或人民法院所作的陈述，包括当事人自己说明的案件事实和对对方当事人提出的案件事实的承认。在劳动争议案件中，当事人陈述表现为员工或企业在提交的申诉书或答辩状中的陈述，或者是当事人在法庭上当庭的阐述或承认。在民事诉讼中，由有资质的有关专家运用专门知识和专门的技术手段去确定待证事实的真伪而作出的鉴定结论。在劳动争议中，鉴定结论主要用来证明法律文书的内容的真伪或签字盖章的真伪。

总而言之在劳动争议中，只要是对案件有关的相关材料都可以作为证据来证明案件的事实。对企业来说处理违纪员工，准备的证据要形成一个证据链。

首先是要证明员工违纪在先，该案例中主要是证明张某替别人打过卡。

其次要证明单位有员工替人打卡可以解除劳动合同的内部规章制度。



最后要证明该内部规章制度在公司内部经过了公示。最好要证明单位向违纪员工履行了解除劳动合同的通知送达程序。

这样形成的证据链，对案件争议的事实就可以进行有力有据的证明。

针对这个问题，小何又讲了一个自己以前接触过的案子：某家电公司工资制度分三块，基本工资、销售提成工资、绩效工资。刘某是该公司的一家地区销售经理。2005年6月，刘某因上个月的工资待遇跟企业引发了争议，刘某认为公司少给他发了3000块钱的提成工资和绩效工资。公司认为其工资是根据公司的规定，依照他的个人销售业绩发放的，不存在少发的现象。双方协商不成，刘某将公司告到了仲裁。公司在准备应诉的过程中，认为刘某主张公司少发了工资给他，他应该提供证据证明公司少给他发了，如果他不能证明，那就是无中生有，跟公司没有关系。

在该案例中，家电公司的看法是不正确的，因为根据劳动争议的特点，劳动争议企业在很多纠纷中需要承担举证倒置的责任，即由企业来证明争议的内容。具体到本案中，刘某应当就工资少发的事实进行举证，但公司也不是没有举证责任，公司也应该就没有少发工资的事实进行举证，刘某只要证明自己工资少发了就可以了，比如其上个月的工资是8000元，这个月的工资是5000元，他只要把自己的工资卡提供给仲裁机构就可以了。但公司要证明的是刘某的这个月的业绩是多少，根据他的业绩和公司的规定，公司没有少发工资给他。如果公司不能就没有少发给刘某工资这一事实进行举证的话，公司就会承担败诉的可能性。

所以在劳动争议中，用人单位和劳动者无论是否存在举证倒置的问题，都应该就该问题提供相关的证据，只是如果存在举证倒置的劳动争议时，如果企业不能举证，就会直接承担败诉的后果。

那么，企业和员工的举证责任是如何分担的呢？

企业要承担的举证责任的劳动争议有：

(1) 在涉及企业开除、除名、辞退职工引起的劳动争议中,企业要提供企业开除、除名、辞退职工的决定、通知;按企业内部规章制度处罚的,应提供相应的规章制度,职工违章违纪的有关证据材料,职工的工资、奖金收入情况;涉及培训费的,用工单位必须提供支付培训费的具体依据及必须服务期限等;涉及住房补贴费或分房的,单位须提供分房日期及住房补贴费的具体数额及服务期限的材料等。

(2) 在劳动保险、劳动保护引起的劳动争议中,企业要提供交纳养老保险金、住房公积金的有关证据。

(3) 在因企业作出减少劳动报酬的决定而引发的劳动争议中,企业要提供减少发放的依据。

(4) 在因计算劳动者的工作年限而引发的劳动争议中,企业要证明员工的实际工作年限的证据。在上述争议中,如果企业不能提供相关的证据,就会承担举证不能的后果,法院或仲裁委员就会按照员工主张进行的判决或裁决。但是在员工追索劳动报酬的劳动争议中,员工要提供劳动起止日期、所欠劳动报酬的具体数额等有关证据。如果不能的话,也不会得到支持。

如何运用员工证言

关于这个问题,小何也举了个例子:某公司的财务总监郝某,因违反财务制度,公司在2008年2月与他解除了劳动合同。同年6月郝某将公司告到了仲裁机构。在申诉书中提到,公司让他回家待岗之后,就没有收到公司的任何文件,现在让公司支付他2月到6月的工资。公司人力资源部门的工作人员收到他的申诉书以后非常气愤,但同时他们发现很被动,当初在跟郝某解除劳动合同时,只是口头通知了他一下,他当时也表示同意,就直接离开了公司,既没有交接,也没有签订解除劳动合同的通知书。当时只有几个员工在场,可公司的员工作证,仲裁机构怎么可能信呢!因此公司人力资源部门的工作人员特别的自责。

员工的证言的效力在很多企业里一直存在着错误的认识,认为公司的员



工去给公司作证，尤其是给公司做有利于公司的证言，很容易会被仲裁机构或法院认为是内部串通而不予认可。就像该案中那样，除了公司的几个员工知道公司跟郝某解除过劳动关系外，什么证据也没有，公司感觉特被动。其实，并非如此。

首先，公司的员工是可以作证的，没有任何法律规定公司的员工不可以为本公司提供证言。

其次，因为公司员工和公司的特殊关系，员工的证言效力可能不是很高，尤其是单个员工的证言效力。

最后，仲裁或法院肯定会考虑员工的证言的，真实的员工的证言是可以影响裁决或判决的结果的。

但对于企业来说一定会利用公司员工的证言，否则的话会导致不利的结果。

第一，要求的是员工的证言的真实性，即员工必须对他提供的证据的真实性负责，前提就是他对案中所争议的事实是知道的，是依据他所知道的事情做的一个真实的陈述。

第二，要提供多个员工的证言，单个的员工的证言可能缺少说服力，但如果成组的员工的证言就会起到不错的效果。

第三，在多个员工提供证言的情况下，不要提供一模一样的证言。因为各个人表达方式和理解方式的不同，可能对同一个事实从不同的角度进行描述。如果每人的证言是一样的，会给仲裁机构和法官串通的感觉。

第四，员工要对自己提供的证言的内容特别熟悉，因为员工提供证言，还要到法庭作证，法官会就证言的内容进行询问，如果对证言的内容没有记完整，说的跟证言上写的有出入，也会导致不利的后果。

第五，提供证言的员工最好有工会成员或是职工代表大会的代表。因为职代会和工会在企业里是民意的体现，他们的证言比普通的员工的证言更有说服力。

所以正确利用好员工的证言，对诉讼是很有帮助的，但是需要提醒的是，切忌让员工作假证。





电子邮件能否作为有效证据

随着计算机办公的普及,电子邮件作为一种新的证据已经逐渐得到了认可,但如何使电子邮件这种证据成为合法有效的证据,却是很多企业应该考虑的问题。电子邮件是否有效,主要涉及两个方面的内容,一是该电子邮件是否是当事人的,二是该电子邮件的内容。

很多人电子邮件的名称跟自己的名字是不一致的,有的用英文、有的用绰号、有的用姓或名字中的一个字的拼音等,即使是自己名字的拼音,因为重名的原因,在发生劳动争议时很难证明该电子邮件就是当事人的,因此企业也经常表现得很被动。基于此,每一个电子化办公的公司都应该对这个问题重视起来,在公司内部让每一个员工申报一个电子邮件作为工作信箱,并对每一个员工的电子信箱作登记,然后让每一个员工在登记的信箱后面签字。这样公司就可以防患于未然了。

在处理员工时,很多员工会不承认电子邮件的内容,或者不认可电子邮件的内容,或者是声称没有收到过该电子邮件,因此一旦引发劳动争议,企业要是处理得不及时,很容易出现举证不能的问题。因此建议企业,如果引起劳动争议的,涉及电子邮件的内容的,一定要注意对该电子邮件的保存,最好就相关的电子邮件的内容作一个公证。如果是向企业每一个员工都发放同样内容的邮件的,让别的员工提供证言,也是对该证据的一个佐证。

手机短信可作为证据吗

在劳动争议中,有些争议的内容的证明可能会涉及手机短信的证据效力。手机短信作为证据用来证明劳动争议的相关争议,最大的一个问题也是证明手机跟当事人的对应问题。往往在劳动争议发生之后,当事人会把手机号码换掉,证明手机号码就是当事人的号码,是企业人力资源部门工作人员



必须面对的。

针对该问题,对于企业来说要从以下两个方面做准备,一是在公司内部制订公司员工联系方式手册,并一一发放,这样如果出现争议,这个手册就是很好的证据。二是保存好员工的求职简历,求职简历上员工写的电话号码也是很好的证据。三是如果没有上述的准备,就要到通信公司去查询,这一般要电话本人持身份证才能查询,有一定的困难,但如果在诉讼中,可以要求法院调查取证。

由于短信的不安全特性,对短信的内容最好也进行公证,但公证机构只对短信证据的存在情况进行公证,对证据所涉及的争议的权利义务关系的真实性、合法性不予审查,短信公证起到只是保全短信内容的作用。

小何和毛经理谈了将近一个小时,最后帮他理清了思路:

在这个案例中,因员工违纪而被解除劳动合同,单位要承担主要的举证责任。

首先要证明小贾存在玩游戏的这个事实。

怎么证明呢?先看公司有没有监控录像,如果有的话,看一下在公司的监控录像里有没有小贾玩游戏的片段,在此基础上把小贾玩游戏的片段用DVD刻录下来可以作为小贾玩游戏的事实。如果公司没有监控录像,那就要考虑运用员工的证言了,比如说在小贾旁边工作的员工,或者是经常看到小贾玩游戏的,他们可以证明小贾玩游戏的事实。但因为员工证言的特殊性,为了增加员工证言的采信度,最好让员工工作一些细节性的描述,比如他爱玩什么游戏、玩游戏的同时习惯做什么别的事情,一般在上班的什么时间玩游戏?为什么对他玩游戏的事情记得那么清楚等,这些细小但详尽的细节,可以增加员工证言的效力。

其次要证明小贾玩游戏严重违反了公司规定的事实。

在这个事实上公司又要证明两个小的事实,一是小贾玩游戏达到了严重的程度,二是这种严重程度属于违反公司纪律的行为。对于第一个小问题,就是要证明小贾经常在上班时间玩游戏,这个事实呢,还是要依靠员工的证



言来证明。但同时如果公司以前对他进行过书面警告的话,那么书面警告材料也是很好的证据。对于第二个问题,就是要证明公司的规章制度有对于上班时间玩游戏属于违纪的定性,而且还要有对于玩游戏达到什么程度属于严重违纪的定性。这个主要就是看公司内部的各项规章制度的规定了,特别是公司新制订的《员工管理办法》的规定。如果公司的规章制度对玩游戏没有定性的规定,那么公司就没有解除劳动合同的依据。

最后公司要证明解除同小贾的劳动合同所依据的新规定经过了公示。如果该规定没有公示,那么就不能成为处罚员工的依据。因为该规定主要是通过电子邮件的形式发放给公司员工的,因此对小贾收到该邮件的回复的内容要注意保留,在出庭的时候可以当庭打开电子邮件向仲裁员或审判员进行展示。如果觉得保存不安全的话,可以对该电子邮件进行公证,由公证处的工作人员出具书面材料。在这个事件中,公司要证明三个事实:

- (1) 证明电子邮件的信箱就是小贾的。
- (2) 证明给小贾发的那个电子邮件的内容就是这个规定。
- (3) 小贾看过这个规定。

就第一个事实,建议公司在以后的工作中要给员工工作电子邮箱的登记,做一个登记簿,这样一方面方便公司的工作,另一方面也可以作为将来发生争议的一个证据材料。

第二个事实,不怎么好证明,只能通过员工的证言或者员工的电子邮箱里的内容来进行证明。公司肯定是在同一个时间给很多员工一起发的电子邮件,可以查其他员工的电子邮件内容以及由他们提供证言来证明。

第三个事实,如果小贾的回复是“已阅毕”,那就没什么问题,如果没有,那么上面所有的工作都是白做了。建议公司以后在给员工电传相关内容的时候,一定要让员工阅读完提供相关意见出来,这样在提意见的同时可以证明他已经阅读过。如果员工对电子邮件没有回复,那么最好在工作的第二天找这个员工进行一个书面的补充回复登记,这样做的目的是为了完整地做到制度的公示。

就以上三个要证明的事实查找证据进行证明,形成一套完整的证据链



素，如果任何一个环节公司没有做到位，都将要承担举证不能的败诉结果。在证据的准备过程中，员工证言的运用是必要的，但一定不要用单个员工的证言，最好是不同部门的不同员工，找三四个员工作证，会起到一定的效果。

总之，企业的人力资源部门在员工关系的日常管理工作中，要提高证据意识，以每个员工都可能会跟公司发生劳动争议的心态，去处理员工关系，把管理做到实处。注意相关证据材料的收集和积累，对公司避免败诉事情的发生是很有意义的。

听了小何的分析，毛经理频频点头，并反省道：“公司在管理上也有疏漏，除了证据意识淡薄以外，对于员工的管理过于粗放。比如说，在发现小贾玩网络游戏的时候，应及时提醒和帮助他改正，而不是简单地按照制度严厉处罚。公司在柔性化管理方面还有待加强。这件事他们会慎重处理的。”

第四节 如何书写申请书和答辩状

那天，毛经理临走前，让小何帮忙写个答辩状。小何连忙以不了解具体情况，且自己工作忙为由推托，但答应写个邮件给他讲讲要领。

如果是企业将员工告上仲裁机构甚至法院的，企业的人力资源部门面临的是如何书写申请书的问题；如果是企业被员工告到仲裁机构甚至法院，则面临的是如何写答辩状的问题。这两个法律文书在格式上及写作技巧上存在一定的差异，企业应谨慎对待。

怎么写申请书

对企业来说，与员工发生劳动争议，并且决定诉诸仲裁的，仲裁申请书



的格式和内容就决定了该劳动争议是否会被受理,以及是否会取得胜诉。仲裁申请书主要包括以下几方面内容。

(1) 申诉人名称、地址,以及法定代表人姓名、职务。被申诉人姓名、职业、住址和工作单位。

(2) 仲裁请求及所依据的事实和理由。这是文书的核心,应注意写作技巧和具体运用。首先,应当写明争议发生的时间、地点、原因、经过和结果等,并重点写明与员工之间权益争议的具体内容和焦点,说明被诉人应当承担的责任。其次,依据法律规定分清是非,明确责任,论证所提要求的正确性、合法性。需要提醒的是,如果涉及的争议内容有几项,必须一一列出。

(3) 证据、证人的姓名和住址。证据包括书证、物证、证人证言、当事人陈述、被诉人答辩、鉴定结论、勘验笔录等。证人应该是能够证明劳动争议案件客观情况的人。一旦明确为证人,劳动争议仲裁机构通知作证时,不能拒绝作证,不得作伪证。

(4) 申诉人本人署名或盖章,申诉日期。

写好一份仲裁申请书并不难,关键是事实要清楚,理由要充分,证据要确凿。另外需要特别提醒的是:

①申请仲裁的案件必须是劳动争议案件(劳务争议不受理),而且要符合劳动争议仲裁委员会的受理范围。

②申请仲裁的劳动争议必须有明确的被申诉人和争议事实,有请求仲裁的具体要求和理由。

③必须在法定申诉时效期间(劳动争议发生之日起60日内)向仲裁委员会提交书面申请书,并按照被申诉人数提交副本。

怎么写答辩状

对企业来说,被员工告到仲裁的机会比较多,所以依据员工提交的仲裁申诉书写答辩状的机会更多一些。劳动争议仲裁应诉答辩状是由企业向劳动



争议仲裁委员会提交的陈述自己意见和事实的法律文书。答辩状包括三部分。

(1) 首部。标题为“劳动争议答辩书”。跟劳动仲裁申请书一样写上双方当事人自然情况；答辩事由，一般表述为：因某某一案，特提出答辩如下。

(2) 正文。写明答辩的理由和事项，即针对申诉人的主张和理由进行辩解，并阐明自己对案件的主张和理由，应阐述的内容是，揭示对方当事人法律行为的错误之处，对对方诉状中陈述的事实和依据的证据中的不实之处，提出相反的事实和证据，说明自己法律行为的合法性，列举有关法律法规，论证自己主张的正确性。

(3) 尾部。写完答辩的理由和意见后，应写明“此致××劳动争议仲裁委员会”，并在右下方写明答辩人的姓名（或盖章）并注明年、月、日。

最后需要注意的是：

第一，企业应当在收到申诉书副本之日起15日内提交答辩书和有关证据。

第二，企业应当针对申诉书的请求事项、事实和理由提出答辩意见，并同时引用相关的法律、法规、政策规定以及有关证据逐一进行反驳，以说明申诉人的主张没有合理性或者合法性。

第三，答辩是企业向劳动争议委员会阐述自己意见和理由的一项权利，如果企业认为自己没有过错，一定不要放弃答辩的机会。因为放弃答辩不但不会影响劳动仲裁的继续进行，反而会被仲裁委认为是企业“理屈”的表现，导致仲裁员对企业形成一个不正确的印象。

第五节 劳动争议的胜算判断

毛经理的那个案子还在进行中，他几乎隔段时间就会打电话向小何反馈仲裁的进程，每次总要问一句：“你觉得这案子我们能赢吗？”小何无言以

对。尽管小何早就跟他说了。只要证据齐全，胜算的可能性极大，但毛经理一直不是很放心，小何想，他的压力可能比较大。毕竟刚调到这个职位上，就碰到这么个案子，真够闹心的。

小何也想帮他。另外，也是要解决自己一直藏在心里的疑问：如何判断劳动争议的胜算可能性？以前在帮助客户代理案子的时候，也经常被客户问，有几次小何自信满满地说“没问题”。最后，却落得个败诉，遭了客户很多白眼。所以，再听到这样的问题，她心里也没底了。

这天，小何约了王律师喝茶，顺便想向王律师取取经。王律师不愧是久经沙场的老律师了，听了小何的问题，略加思索，就总结了几条经验出来，小何一听，还真是蛮有道理。

一看申诉标的

有的员工申诉时写了密密麻麻一大堆申诉标的，可是实质的东西就那么一两点。先别慌，看看申诉标的包括哪几类。根据目前发生的大多数争议来看，无非是这么几种。

(1) 工资报酬类（包括克扣、拖欠工资、加班工资、下岗生活费、内退工资，降低工资标准等）。

(2) 履行合同类（因履行合同约定内容发生的争议）。

(3) 解除合同类（包括除名、辞退、违纪解除劳动合同或因其他原因导致合同解除的、因解除劳动合同要求补偿金、终止事实劳动关系、解除聘用协议等）。

(4) 劳动保护类（包括工伤待遇等）。

(5) 福利待遇类（包括国家或企业规定应享受的福利或待遇）。

(6) 社会保险类（包括不缴、少缴、不按实际工资标准缴纳社会保险费等）。

以上为基本类型，有的时候几种类型也会混在同一个案子中。

这六类争议中，前四种都属于解除劳动合同争议，第五种属于劳动报酬争



议,第六种可能涉及解除合同经济补偿金、医疗期计算等,这些争议均由用人单位负举证责任,如果公司方不能举证,就可能面临在该标的上败诉的风险。而第六种计算工作年限争议也可能涉及职工的退休年龄问题,这种情况在目前的司法实践中,一般都由员工与社会保险经办机构进行行政诉讼。

除了上述几种情况外,还有些争议是对用人单位是否已经履行了法定或约定的义务引起的,上述对劳动争议的大致分类中第一、二、六类是典型的履行义务争议。对于这类争议,应当就单位已经履行的相应义务或存在免责事由进行举证。因为法定义务是带有强制性必须要履行的,你得举证已经履行了相应义务。而约定的义务一般由主张的一方举证有此约定,对方应当举证已经完全按约履行了全部的义务或有免除该义务的事由。

其他的劳动争议一般还是适用“谁主张谁举证”的举证责任原则,由提出申诉或起诉的一方当事人负举证责任。当双方都举证不能或都举出了一定的证据时,则由仲裁机构或法院来断定哪方的证据是优势证据,从而决定予以采信与否。如果公司方举证责任完成得比较好,或者应当由员工举证而该员工无法举证的,那公司方的胜算把握就比较大了。

二、申诉时效

劳动争议案件不同于一般的民事争议。根据《劳动争议调解仲裁法》第二十七条规定:“劳动争议申请仲裁的时效期间为一年。仲裁时效期间从当事人知道或者应当知道其权利被侵害之日起计算。”超过申诉时效,则可能败诉。对用人单位主动申诉员工来说,要把握好这一时机。如果与员工协商不成,或员工根本没有协商的诚意,就应当及时申诉,切莫超过时效追悔莫及。

正常情况下,一般都适用一年的申诉时效规定,但时效也存在依法予以中止、中断的情况。一般在发生申诉方无法履行申诉权利的情况下,根据法律的规定时效可以予以中止,中止后的时效继续计算,也就是中止前与中止后加起来一共是一年。比如员工因病住院无法申诉了,可以从出院后继续计



算申诉时效。

但是对拖欠工资争议，虽然也适用申诉时效的规定，但还有其特殊性。审判实践中一般认为，用人单位拖欠、克扣劳动报酬、加班工资，并且明确表示拒绝支付的，或承诺择日另行支付的，另行支付的期限届满，索要被拒绝的，可视为争议已经发生。如果单位未明确拒绝支付，或承认欠计也未明确到底何时支付的，争议发生的时间从劳动者追索之日起计算。

三重相关法律法规

无论处理哪种劳动争议，一般都会导致使用某一个或某几个法律法规的规定。发生争议后，可以先把相关的劳动法规查询一下，看看员工的申诉标的哪些是合法的，哪些是无理要求。法律、法规对于最低工资标准、最长工作时间、劳动保护、社会保险费缴纳等规定都是强制性的，单位有依法履行的义务，不允许当事人在法定标准之下予以协商变更。可以对照员工的申诉标的和法规的规定，看公司方标的涉及的法定事项都做到了没有，如果公司的做法是合法的，就应该拿出有力的证据来说服法庭。

讲完以后，王律师看到小何满脸崇拜的神情，调侃道：“我这些经验可都是十几年摸爬滚打出来的，不能白听，得交学费。”

小何赶紧点点头，由衷地说：“没问题，今天的咖啡我请……”



第五章

员工满意度管理

第 1 卷

第 1 卷

野營運動會

第 1 卷

第 1 卷

这天晚上吃过饭后，小何在家里打开计算机，进入自己的私人邮箱收邮件。十几封邮件中有一封是研究生班的班长发来的作业通知，要求大家准备自己公司的案例，本周六上课讨论时要用。

“这个作业 easy（轻松）。”小何自己嘟囔了一句。自从到阳光工作后，小何一直坚持每天作工作日志，把自己经历的一些事情整理成案例，对她来说，确实不难。

周六上课时，大家轮流讲了自己公司的一些做法。最后一位姓王的同学讲的案例引起了大家的热烈讨论。

王同学在一家人手机生产企业人力资源部工作。他说最近自己公司的生产部经理跳槽，让公司老总很恼火。他在走之前把辞职信寄给了老总，和盘托出了离职原因。

“生产的整个过程是一环扣一环的，涉及多个部门的配合与协调。从原料采购到财务部门，都离不开与他们的协作。但相关部门的协作意识实在是不敢恭维。”这位从外资企业跳槽过来不到一年又离职的生产经理，在邮件中说道，“不管如何努力，在营销部门要货的时候，我总会受到缺乏某一项配件的掣肘，不是缺货就是姗姗来迟，总是慢了半拍。最后营销部门找我算账，追究起来，大家都在推卸责任。”

他坦言，在这种环境下工作半年后，他觉得特别疲沓，不愿在此消沉的他，最后选择了离职。

王同学说，老总看了邮件很生气，转给他们人力资源部，一方面要求尽最大力量挽留这位员工，另一方面，拿出方案，加强公司员工的敬业度和忠诚度。

谈到敬业度和忠诚度，许多同学产生了共鸣，纷纷表示自己公司的老板也在让搞敬业度和忠诚度的管理，可是，公司管理那么多问题，员工满意度又那么低，怎么能让员工敬业和忠诚啊。

小何联想到自己最近看的一篇文章，是该员工满意度的，她有些概念混淆，于是向老师提出了一个问题：“满意度、敬业度和忠诚度有什么关系

系啊？”

老师回答了自己对这几个概念的理解。

简单地说，员工敬业度是指员工帮助企业达成目标的意愿和能力的强弱程度。员工忠诚度是指员工对企业忠诚的程度。

满意度是敬业度、忠诚度的基础和必要条件，高满意度能带来高敬业度、忠诚度。

员工满意度的研究起源于霍桑实验，其后需求理论、双因素理论、公平理论、期望理论等均成为员工满意度的理论依据。

从双因素理论的角度来看，人们如果对于自己所处组织的政策和管理、工作条件、薪金、地位、职业安全性及个人生活所需等因素，得到满足后，就不会出现不满情绪；若得不到满足，就会产生不满，这类因素称为“保健因素”。另一方面，人们对诸如获取成就、完成艰巨工作、晋升及工作中的成长需求等，如果得到满足则产生满意的情绪，若得不到满足则没有满意感（但不是不满），这类因素称为“激励因素”。如员工可能会对一些保健因素（免费午餐、公交补助等）有较高的满意度，但不能对工作形成有效的激励，一旦这些保健因素不能得到满足，就会出现怠工现象。

盖洛普公司通过对优秀企业成功要素的相互关系近40年的潜心研究，在满意度调查的基础上捕捉到员工的敬业度，建立了盖洛普路径。员工敬业度一开始就和企业绩效（员工保留率、利润率、工作效率、顾客满意度、安全）紧密地结合起来。如盖洛普在2002年公布的数据中，员工敬业度为前50%的经营单位与后50%的单位相比，顾客服务质量上的成功率提高86%，减少员工流失的成功率提高70%，生产效率上的成功率提高70%，利润上的成功率提高44%，安全上的成功率提高78%。

搞清楚了概念，思路也就清楚了，大家建议王同学回去给公司领导打报告，先做一个全公司范围的员工满意度调查。王同学点头称是：说他们也正有此意。一直以来，公司从没有做过员工满意度调查，员工想什么都不知道。



道。对于企业这是不正常的现象。通过这次事件，刚好把这方面的工作加强加强。

第一节 调查前的准备

放学路上，小何搭安妮的顺风车，继续和她探讨课上有关满意度的话题。看小何很好学，安妮答应回家后给小何发些资料来，让她进一步了解。果然，晚上小何收到安妮的邮件。附件是一些相关的文章。

安妮告诉她，在进行员工满意度调查之前，要搞清楚员工满意度调查的目的、工具和调查方式。

为什么要做员工满意度调查

员工满意度调查的重要目的有三个：一是对企业现状的了解，二是对企业有关政策、制度的合理性、有效性进行评估，三是对企业有关管理问题/内部服务质量问题进行诊断。

员工满意度调查首先要达成这三方面的目的，并借此分析改进和提高员工满意度的因素。通过对员工的尊重、信任、关怀、回报、激励等措施，培养员工对企业的认同感、归属感，提升员工满意度，由此加强员工的敬业度和忠诚度，增强企业的向心力和凝聚力。

员工满意度的调查方式、种类及选择

● 访谈调查法

优点：具有直接性、灵活性、适应性和应变性；回答率高、效度高。

缺点：事先需培训；费用大、规模小、耗时多、标准化程度低。

类型：有结构性访谈（需事先设计精心策划的调查表）和非结构性访谈（无问题提纲，可自由发问）。

场所：适用于部门较分散的公司、公共场所。

人数：集体性和个别性访谈。

时间：一次性或跟踪性访谈。

● 问卷调查法

特点：范围广、结合访谈效果更佳。

类型：有开放性问卷和封闭性问答两种形式，各自有优缺点，两者结合更好。

问卷：需设计题目、说明、指导语、内容、动态问题、态度、编号等。

封闭性问卷设计：是非选择、多项选择、对比选择、排序选择、程度选择；开放性问卷设计：自由提问、时间限制。

以上两种方法中，由于问卷法是最易于施测与衡量的，所以衡量工作满意度时大多数采用问卷方式进行。

满意度的测量工具有哪些

目前企业普遍接受和采纳的“员工满意度调查”的测量工具主要有以下几种。

● “工作描述指数法” (Index of Job Satisfaction)

此量表是由 Brayfield 和 Rothe (1951) 编制而成，主要衡量工作者一般的工作满足，亦即综合满意度，也称工作满意度指数量表 (Overall Job Satisfaction)。这是最有名的员工满意度调查之一，它对薪酬、晋升、管理、工作本身和公司群体都有各自的满意等级，可用在各种形式的组织中。



● “工作满意度指数量表” (Overall Job Satisfaction)

此量表是由 Brayfield 和 Rothe 编制而成。主要衡量工作者一般的工作满足, 亦即综合满意度。与上述“工作描述指数法”功能相同。

● “明尼苏达满意度调查量表” (Minnesota Satisfaction Questionnaire, 简称 MSQ)

此量表是由 Weiss、Davis、England 和 Lofquist (1967) 编制而成。量表分为短式问卷和长式问卷两种。

短式问卷包括 20 个题目, 可测量工作者的内在满意度、外在满意度及一般满意度。

长式问卷则有 120 个题目, 可测量工作者对 20 个工作构面的满意度及一般满意度。这 20 个大项是:

- (1) 个人能力的发挥;
- (2) 成就感;
- (3) 能动性;
- (4) 公司培训和自我发展;
- (5) 权力;
- (6) 公司政策及实施;
- (7) 报酬;
- (8) 部门和同事的团队精神;
- (9) 创造力;
- (10) 独立性;
- (11) 道德标准;
- (12) 公司对员工的奖惩;
- (13) 本人责任;
- (14) 员工工作安全;
- (15) 员工所享受的社会服务;



- (16) 员工社会地位;
- (17) 员工关系管理和沟通交流;
- (18) 公司技术发展;
- (19) 公司的多样化发展;
- (20) 公司工作条件和环境。

此量表特点在于对工作满意度的整体性与各构面皆予以完整的衡量,但是缺点在于120道题目占用受测者的时间较长,若无相应的耐心和细心度,会导致一定的误差。

④ “彼得需求满意调查表”

此量表适用于管理层人员。其提问集中在管理工作的具体问题,如“你在当前的管理位置上个人成长和发展的机会如何?理想的状况应如何?而现在的实际状况又如何?”等。

⑤ “工作说明量表”(Job Descriptive Index, 简称 JDI)

此量表由 Smith、Kendall 和 Hullin (1969) 编制而成,可衡量工作者对工作本身、薪资、升迁、上司和同事 5 个构面的满意度,而这 5 个构面满足分数的总和,即代表整体工作满意度的分数。JDI 的特点是不需要受测者说出内心感受,只就不同构面(题数不一定相同)找出不同的描述词,由其选择即可,因此,对于教育程度较低的受测者也可以回答。

⑥ “SRA 员工调查表”(SRA Employee Inventory)

其又称 SRA 态度量表(SRA Attitude Survey)。此量表是由芝加哥科学研究会(Chicago Science Research Association)(1973)编制而成,包括 44 个题目,可测量工作者对 14 个工作构面的满意度。

⑦ “工作诊断调查表”(Job Diagnostic Survey, 简称 JDS)

此量表是由 Hackman 和 Oldham (1975) 编制而成,可测量工作者一般



满意度、内在工作动机和特殊满意度（包括工作安全感、待遇、社会关系、督导及成长等构面）；此外，还可同时测量工作者的特性及个人成长需求强度。

◆ “工作满足量表”（Job Satisfaction Inventory）

此量表是由 Hackman 和 Lawler 编制而成，可测量受测者对自尊自重、成长与发展、受重视程度、主管态度、独立思考与行动、工作保障、工作待遇、工作贡献、制定工作目标与方式、友谊关系、升迁机会、顾客态度及工作权力 13 项衡量满意度的因素。

◆ 洛克、阿莫德和菲德曼量表

洛克提出的员工满意度构成的 10 个因素：工作本身、报酬、提升、认可、工作条件、福利、自我、管理者、同事和组织外成员。

阿莫德和菲德曼提出，工作满意度的结构因素包括工作本身、上司、经济报酬、升迁、工作环境和团体。

对于国内企业的工作满意度调查，安顾问建议采用工作说明量表（JDI）。因为受测者只要从不同构面找出不同的描述词，较能反映真实的工作满意度状况，而且无关受测者的教育程度，受到其他因素干扰的程度可以降低。目前 JDI 已有中文版。

第二节 调查的操作流程

花了几个小时，小何看完了安妮给的一些资料后，又到网上搜了一些相关资料，她想了解更多的内容，特别是关于操作流程方面的。但查到的资料有限，于是她决定继续请教安妮，随即发了个短信，约周日下午见面，给她



讲讲员工满意度调查的规范操作流程。

周日下午,小何与安妮在星巴克坐下,闲聊了一会儿,然后小何就向安妮请教员工满意度调查的流程。安妮结合他们给客户做的一些案例,向小何详细进行了介绍……

成立调查小组

为了保证调查活动的顺利开展,有必要成立专门的调查小组,由专人负责调查过程中的各种相关事宜。

如果和第三方合作,则人力资源部可以在专业调查机构的指导下组建一个3~5人的调查小组,并选定一名组长。调查小组的主要工作有以下几方面。

- (1) 在公司许可的范围内,积极向第三方调查机构提供必要的行业和公司背景资料。
- (2) 负责开展调查过程中的各种宣传活动。
- (3) 组织公司各阶层员工参与调查过程中的各项活动。
- (4) 结合自身的行业和公司经验,对第三方调查机构提交的每一份文件进行质疑、建议、要求补充及修改和最后的确认工作。
- (5) 参与对调查结果的公布工作。
- (6) 对后续改进措施的执行效果进行跟踪和评估。

如何设计问卷题目

调查问卷分为问卷部分和答题卡部分。问卷部分列出了两种问题——单选题、多选题,这两种问题都有备选的答案选项。

必须要求员工把这些问题答案选项填在答题卡上,最后使用扫描系统把答案扫描到计算机的数据系统中。另外,答题卡上还应该设置“开放性问



题”，这种问题没有答案选项，允许员工在上面自由填写自己的意见和看法。

还要求员工在答题卡上填写自己的个人信息，比如年龄、性别、部门等，但是不需要填写姓名。这是因为调查需要得到真实可靠的信息，这就要求必须保证整个调查过程都以匿名的形式进行，任何涉及被调查员工具体职位和个人信息的内容都不应该出现在报告中。

这样，通过录入答题卡上的内容，可以得到四种信息，一个是单选题答案，一个是多选题答案，一个是开放题答案，还有就是员工的个人信息。

下面分别举几个例子说明单选题、多选题和开放性问题（如表 5-1 所示）。

表 5-1 单选题、多选题和开放性问题示例

分类	示 例
单选题	1. 与本地地区的同行相比，我认为自己的收入偏低 A. 非常不同意 B. 有点不同意 C. 不确定 D. 有点同意 E. 非常同意
	2. 公司的绩效奖金和年终奖采取隔年并分两次发放的形式，降低了对员工的激励作用 A. 非常不同意 B. 有点不同意 C. 不确定 D. 有点同意 E. 非常同意
多选题	3. 假如您重新选择工作，您主要会考虑以下哪两项因素 A. 收入水平 B. 晋升和发展机会 C. 民主气氛 D. 公司发展前途 E. 职业稳定性 F. 福利待遇 G. 公司名望 H. 充分发挥自己才能的机会 I. 教育与培训机会 J. 公司内部的人际关系 K. 工作压力 L. 其他_____

上表中的第 2 道单选题就是针对被调查公司把年终奖和绩效奖分两次发的做法而特别设计的，目的是考察有多少比例的员工对这种做法不满，如果不满的比例很高，企业就应该考虑改进；如果比例不高，企业就可以继续执行原来的政策。

从这个例子可以看到，问卷可以根据企业的实际情况进行设计，这样，避免了生搬硬套，其调查结果更符合企业解决实际问题的需求。因此，若条件允许，建议为企业量身定做合适的问卷。





设计调查问卷需要开展的工作

设计调查问卷不仅涉及很多的工作,还需要提供和形成必要的文件,具体可参见表5-2。

表5-2 问卷设计阶段的主要工作内容

工作项目	工作内容	中间文件	最终文件
宣传和预调	1. 搜索背景资料 2. 进行需求调研 3. 在全公司范围开展宣传 4. 召开项目启动会 5. 对各阶层员工进行访谈,并让他们对《员工满意度调查模型》的维度进行选择	1. 公司背景资料 2. 需求调研文件 3. 访谈记录 4. 《员工满意度调查模型》选择结果	1. 预调分析报告 2. 《员工满意度调查模型》的选择结果
正式设计问卷	1. 根据预调结果设计出问卷初稿 2. 删去不必要问题,形成标准问卷 3. 对标准问卷逻辑排序,形成正式问卷	1. 问卷初稿 2. 标准问卷 3. 正式问卷 4. 确定参加调查的员工人数、印制问卷	正式问卷

问卷设计阶段分为两个阶段,第一个是宣传和预调阶段,第二个是正式设计问卷阶段。

宣传和预调阶段的工作内容如下。

● 搜索背景资料

不同行业、不同企业面临和存在的问题千差万别。为了从整体上了解和



把握企业，在开展调查工作前，必须了解：企业所处行业的发展历史和现状；行业竞争的情况；企业自身的发展历史和经营现状；企业的组织结构；岗位设置和人员分布情况；企业人力资源体系的建设情况；企业目前遇到的管理问题等。

● 进行需求调研，需要调查哪些内容

为了使调查工作有的放矢，能够解决企业的实际问题，并给后续的问卷设计提供有价值的参考，有必要先进行需求调研。调查内容如下。

- (1) 公司实施调查的原因是什么？
- (2) 公司希望通过这次调查达到什么目的和效果？
- (3) 公司目前的离职率怎样？公司目前在管理上存在哪些问题？公司内部是否产生了什么谣言？目前行业或公司有哪些事件影响了员工的满意度？
- (4) 哪些群体是我们在这次调查中需要重点考察的？
- (5) 公司的使命是什么？
- (6) 公司以前是否做过员工满意度调查？如果做过，是否可以参考？

● 全公司范围内的宣传工作

全公司范围内宣传工作的开展时间应略早于项目启动会和预调访谈，以让员工有足够的时间了解这次调查活动。

宣传工作可以通过多种方式进行，比如在公司内部挂横幅标语，在公告栏、网站、海报、会议等平台进行宣传和解释。

宣传内容应该包括：

- (1) 告诉员工公司将要开展一次员工满意度调查。
- (2) 参与调查活动的重要性。向员工说明这是一个表达民意的机会，是公司提高员工满意度的一个过程，并强调员工的每一个意见都可能通过调查程序引起公司的关注。
- (3) 调查是匿名和保密的，员工的意见和反馈将会得到严格保密，只



有外部的调研机构才会看到完整的答案信息。这样可以尽量避免员工因为害怕被打击报复而不敢填写真实的情况。

(4) 公司将如何使用和处理调查结果。

(5) 调查需要多长时间完成。

● 召开项目启动会

在进行预测访谈之前,公司应该召集中高级管理层,召开项目启动说明会。通过对开展调查活动的目的、作用和意义进行说明,使中高层首先了解调查目的,以积极参与和支持后续活动的开展。

● 访谈并对《员工满意度调查模型》的维度进行选择

访谈的形式可以是大家坐在一起共同发言、讨论,也可以是调查人员和公司员工进行一对一的交流。为了得到更全面的信息,在访谈过程中应使用事先准备好的访谈提纲。提纲中的问题应该涉及影响员工满意度的多方面内容,如薪酬福利、工作成就感和挑战性、个人职业发展、后勤支持、领导行为、企业管理和经营等。

为了更科学地获取影响员工满意度的各种因素,还可以使用“员工满意度调查模型”。请员工对《员工满意度调查模型》(如表5-3所示)中所列的相关的维度进行选择。

表5-3 员工满意度调查模型

一级维度	二级维度	三级维度(仅举几例)
工作回报	物质回报	工资、奖金、加薪机会及幅度、保险、股票分红、其他福利
	精神回报	成长与发展、奖励管理
工作背景	后勤保障与支持	工作作息制度、工作配备、工作环境
工作群体	人员素质与工作风格	内部和谐度、领导行为
企业管理	管理制度与管理机制	企业文化



在员工满意度调查模型中，列出了影响员工满意度的各方面因素，这些方面在此称为“维度”。比如，一级维度的分类包括工作回报、工作背景、工作群体、企业管理，二级维度是对一级维度的细化，而三级维度是对二级维度的进一步细化。

这里需要注意的是，不同阶层员工的需求通常不同，所以影响他们满意度的因素也不相同。举个例子，基层员工一般得不到公司的分红，所以影响他们满意度的物质回报因素中就不包括股票分红部分。但对高层来讲，分红可能影响他们对公司的满意度。因此，需要分别针对不同层员工设计不同的满意度模型和问卷。

在各阶层员工的《员工满意度调查模型》中尽量列出可能影响他们满意度的全部因素，一般来说，可以列出100多个三级维度。然后请员工在里面选出他们认为最重要的30~50个维度，并且统计出选中率最高的70个维度。这70个维度就是我们在宣传和预调阶段得到的第一个最终文件。

对各阶层员工开展的访谈工作结束后，调查人员应该撰写一份《预调分析报告》，这份报告应该是对需求调研文件、背景资料和访谈记录进行综合分析后写成的。报告内容应包括对企业总体情况的介绍，对企业员工满意度现状和影响因素的分析等。这是在宣传和预调阶段得到的第二个最终文件。

至此，就完成了宣传和预调阶段的工作。

在此基础上，可以开始进入正式的问卷设计工作了。

首先，根据从《员工满意度调查模型》中选出的70个维度、《预调分析报告》和访谈记录，设计出三份问卷初稿：这种问卷应该只包括单选题，而且只有问题，没有选项。

其次，抽取一部分员工，请他们选出20道他们认为不重要或者没必要在问卷中出现的问题，然后我们再把选中率最高的20道题删去，形成标准问卷。

接下来，对标准问卷中的问题进行逻辑排序，比如先问容易回答的问题，把敏感的问题放在问卷后面；按照时间顺序、一般的分类习惯和思考习惯对题目进行排序，然后进行公司内部试访问，对有问题的地方进行修改，

并确定出最终的正式问卷。

问卷设计工作完成后，公司应该统计出有资格参加调查活动的确切员工人数，并根据该数字印刷问卷。

一般来说，以下人员不应被列为调查对象。

- (1) 文盲、小学未毕业的文化素质低的员工。
- (2) 不在职、长期请假或工作岗位较低（如清洁工、杂工、临时工等）的员工。
- (3) 在公司工作未满三个月的员工。

由于在第二阶段已经做了充分的宣传活动，而参与过访谈、选择问卷维度或题目等活动的员工，也会向周围的同事传播调查活动的有关信息。至此，就可以直接进行问卷的调查工作了。

采用网上答题还是纸笔答题

那么是采用网上调查，还是采用纸张问卷调查的方式？

当公司员工人数较少且分布集中时，使用两种方法的效果相差不多。但是当公司有上千名员工，且员工分布在不同地方的时候，使用互联网调查就会节约很多时间和人力、物力成本。

如果公司的大多数员工在工作场所都能登录互联网，这时候，互联网就是我们首选的方法，互联网方式能够带来更快的反馈结果，而且容易对调查的进度进行控制，还有利于我们做问卷的检查工作。但是如果公司只有一小部分员工能够上网，则采用传统的纸张调查方式，可以以下几种方式发放问卷。

- (1) 按部门分发。
 - (2) 调研小组成员直接将调查问卷发放给被调查对象本人，地点可选在公司大门口或工作岗位上。
 - (3) 在公司大门口合适的位置设置调查问卷索取箱，供员工自行索取。
- 人力资源部门应该精心组织问卷的分发和回收工作，以保证问卷的填写



有效率、回收率和回收的及时性。

怎样利用调查结果进行分析

● 提交《数据统计报告》

一般来讲,《数据统计报告》中会包括以下内容。

- (1) 全体参与人员在部门、年龄、性别、工龄、学历等方面的分布情况。比如员工分布在哪些年龄段,处于各年龄段的员工分别占多大比例等。
- (2) 员工对工作和公司的整体满意度怎么样?
- (3) 在影响满意度的各个维度上,员工们的满意度和抱怨度怎样?
- (4) 在影响满意度的各个维度上,哪些部门、年龄段、性别、学历或工龄的员工,他们的满意度或抱怨度与其他人群明显不同。
- (5) 通过对各问题的满意度和抱怨度进行排序,找出公司目前在哪些维度上的工作做得不错,在哪些维度上的工作还有待改善。
- (6) 哪些维度对改善员工的整体满意度更有效。

● 成因分析和进一步访谈

《数据统计报告》出来后,通过对企业的优劣势进行排序,可以发现企业问题的广度和权重。但是要达到解决问题的目的,仅依靠预调分析结果、开放性问题的分析结果和问卷定量部分的数据统计分析结果可能还不够。只有对企业问题的形成原因有了深刻的认识,才能制订出有针对性的解决措施,这就需要根据前面的调查结果对问题进行成因分析,并通过进一步访谈,达到深层次挖掘问题本质的目的。

● 提交《调查分析报告》,提出改进意见

在这个步骤,调查人员会对整个调查过程中得到的结论进行汇总分析,



并提交《调查分析报告》，进行问题成因分析，并提出相应的改进参考建议。



报告中一般会包括以下内容。

● 强项和弱项分析

在前面的《数据统计报告》中，我们对各维度的满意度和抱怨度排序，并对维度进行进一步的归类处理，可以归纳出公司目前存在哪些强项和弱项。强项即员工目前对公司比较满意的地方，我们可以在将来的工作中继续保持；弱项即员工很不满意或不太满意的地方，我们需要在今后考虑做一些改进工作。

● 整体满意度与各维度间的相关分析

不同的企业中，各维度对整体满意度的影响作用是不同的。比如说，在一个生产型企业中，提高工人的薪资待遇往往比增加培训机会更能有效地提高他们的满意度；但在一个薪资水平本来就比较高的公司里，增加培训机会可能比涨工资更能取悦员工。

我们可以通过进行整体满意度与各维度间的相关分析，找到对整体满意度影响作用最大的因素。

举个例子，在对某公司基层员工定量数据进行分析的过程中，通过使用多元回归分析方法，得出影响员工满意度的三个主要维度，它们分别是工作本身、企业管理、领导行为，而它们与整体满意度之间的关系可以用下面的回归方程来表示：

$$\text{整体满意度} = 0.371 \text{ 工作本身} + 0.169 \text{ 企业管理} + 0.156 \text{ 领导行为}$$

这说明影响该公司基层员工整体满意度的最重要因素是工作本身，其次是企业管理、领导行为。



● 杠杆分析

有了上两步的工作基础，接下来就可以进行杠杆分析了。为什么要做杠杆分析？

因为企业的资源是有限的，不可能满足员工的全部需求。必须争取用最小的投入，使员工满意度得到最大程度的改善。满足这种要求的领域应该具有这样的特点：

- (1) 这些领域的满意度比较低；
- (2) 这些领域对改善员工满意度的影响作用比较大。

通过前面的强项和弱项分析，我们可以知道公司目前在哪些领域做得好，在哪些领域做得差。而通过多元回归分析，我们可以知道哪些领域能够有效提高员工的整体满意度，而哪些领域对提高员工的整体满意度帮助不大。我们再用满意度和相关系数分别做 X、Y 轴，可以将所有的领域分为四个区域（如下图所示）。



杠杆分析图

(1) 优势区：这些区域对决定整体的员工满意度非常重要，企业在这些方面的表现也非常好，需要保持并发展这些优点。

(2) 修补区：这些区域对决定整体的员工满意度非常重要，但企业在这方面的表现比较差，需要重点修补、改进。

(3) 机会区：这些区域对决定整体的员工满意度重要程度低，企业在

这些方面的表现也比较差,员工和企业都忽略,可以挖掘出提升满意度的机会点。

(4) 维持区:这些区域对决定整体的员工满意度重要程度低,企业在这些方面的表现也比较好,对企业的实际意义不大,不需要花太大的工夫。

一般来说,修补区和机会区是我们需要改进的地方。对于这些地方,企业还应该根据合理性以及改进它们所需的资源数量,再把它们分为三种情况,分别对待处理:

(1) 对于合理且公司投入较小成本(或根本不需要成本)就可以立即改进的,公司应该立即改进。

(2) 合理但由于公司资源有限等原因而暂时无法改进或无法一步到位的,公司应向员工说明理由和公司在这方面有什么打算。

(3) 放弃与公司原则相冲突或根本不合理的。

● 员工评论分析

预测访谈和问卷中的开放性题目,都允许员工对不满意的地方自由发表评论。通过分析这些评论性语句,可以了解员工的想法,并能更好地解读问卷中的数据。

● 细分群体分析和比较

可以通过部门、年龄、性别、工龄等分类方法把员工分成不同的细分群体。很多情况下,同一种细分群体更可能存在相同的需求,因此通过细分群体分析,可以更有针对性地分析和制定改进措施。一般来说,部门分析是最有意义的,这是因为企业的组织结构是以部门为基础的,因此更容易制定和实施针对部门的改进措施。

● 归纳主要发现

接下来,需要归纳整个调查的结果和发现的关键问题。



● 提出主要建议

最后，需要根据主要的发现结果，提出可操作的改善建议。

● 公布调查结果

调查结果出来后，人力资源部首先向总经理汇报这次调查的结果。然后公司召开部门经理会议。在部门经理会议上，向大家说明今年的满意度调查结果中，好的地方是什么、不好的地方是什么。在这个环节上，总经理的发言显然会比人力资源部经理的发言要有力得多，因为人力资源部经理说出来的话别人听着就像在为自己做宣传。而通过总经理说出来，员工会非常认可。这是分享调查结果的时候需要特别注意的地方。

会议中大家分析讨论问题的时候，讨论内容应该包括：哪些人有这个问题？哪个部门有这个问题？这个问题是什么时候出现的？这个问题对公司的影响是什么？最后还要问为什么出现这个问题？怎样去解决它？

最后公司应及时与员工沟通调查结果。沟通可以由部门经理在部门例会上进行，也可以由人力资源部和员工进行沟通，但最正式的应该是总经理和人力资源部召开员工大会进行沟通。如果不能把员工召集到一起，公司还可以利用邮件、网络、内部杂志、海报等多种方式进行沟通。

沟通内容应该包括：

- (1) 公司的长处和短处是什么。
- (2) 针对这次调查的结果，公司将会采取哪些行动。

需要注意的是，公司一定要告诉员工公司会采取哪些行动，即使不能立即采取行动，公司也应该向员工公布行动计划，让员工看到希望。



● 管理层与员工共同制订改进计划，实施，并对改进效果进行跟踪

满意度调查本身是不会改变组织本身的，只有组织利用调查的信息来计划和实施变革，调查才对企业产生积极意义。在对影响员工满意度的各种因素进行改进时，公司有必要建立一个有效的改进计划。这个计划应该包括：

- (1) 问题陈述。
- (2) 问题分析和解决办法。
- (3) 解决问题所需的资源。
- (4) 期望达到的目标和实际效果。
- (5) 时间安排。
- (6) 纠正或预防措施。
- (7) 达到预期目标后的评价及通报。

在改进计划中，对于员工集中反映的和意见特别大的问题，公司一定要拿出有实质性的并且有针对性的改善方案，指定专人负责实施并按时检查结果，进行重点改进。

有了这样一个全面的改进计划，员工满意度的改进工作才能够进行下去。

但是，实施改进措施并不是调查结果应用的终点，人力资源部还必须对行动计划进行跟踪，以保证实施效果。

跟踪需要注意以下几点。

(1) 告诉员工要有耐心。组织方面的变化不会在昼夜间发生，是需要时间的。哪怕公司一下采取了很多变革措施，马上开始变革，效果也不是一时半会儿就能出现的，但是员工心里往往很着急，这就需要事先跟员工沟通，让他们耐心等待。

(2) 人力资源部和业务部门经理需要用固定时间跟员工沟通公司在政策、流程等方面的变化，否则员工会认为满意度调查后什么事情都没有发生。比如开始时一个月沟通一次，后来三个月沟通一次等。

(3) 可采用的沟通方式包括月度例会、年会、内部刊物、内部邮件等。



最后,安妮总结道:“企业员工满意度调查工作是一个没有终点的过程:确定目标、实施调查、分析结果、实施改进、跟踪反馈……通过不断的循环滚动,企业可以准确全面地了解员工的满意状况和潜在的需求,凭借这些可靠的依据去制定并实施有针对性的激励措施,留住人才,最终提升企业的经营绩效,并实现顾客的完全满意。”

小何是边听边记,唯恐漏掉什么,在一些关键点上反复询问。回到家,她按照安妮提供的操作步骤,做了一个《公司员工满意度调查工作规范指引》和一份《员工满意度调查问卷》(见附录),并发给安妮。

第三节 员工满意度提升

第二天晚上,安妮给小何打来电话,说看了小何做的那两份材料,觉得还不错,可以用到企业实践中。随后两人谈起了企业该如何提升员工满意度的话题。安妮结合自己的咨询实践,提出了一些策略。

薪酬福利是影响员工满意度最直接最明显的因素,它对提高员工满意度至关重要。从人力资源管理的实践来看,要使员工对薪酬感到满意,必须符合:雇员贡献(公平反映雇员对组织的价值)、内部一致性(相对于组织内同事所得薪金,它是公平的)、外部竞争性(相对于其他组织中具有相似岗位的员工所得的薪金是公平的)。

时下单纯的高工资,已证明不能发挥太大的效用,企业的经营者应适当考虑其他方式,如:股票期权,现在成了企业最能留住员工的有力工具,特别是核心员工。通过股票期权,企业成为“人人有份”的利益共同体;

实行优良的福利制度，包括住房、医疗、奖金、利润提成、股份等。条件是员工需要工作一定年限才能兑现。

改善工作环境

良好的劳动条件以及安全的劳动保护设施等，可以使员工保持旺盛的工作热情和巨大的工作干劲。在宽敞、明洁、有序的环境中生产或工作，员工会感到轻松、愉快、满意，促使人提高效率。

当然，除这些物质环境外，更重要的是文化环境。人都有自尊心，只有尊重员工、平等地对待员工，使员工感受到是企业一员，才能激发员工的积极性，改善企业的人际关系。企业对员工的关心是有传递作用的，企业如何对待员工，员工也会怎样地对待顾客。

另外，在工作设计上，也要考虑到使员工体验工作的意义（技能多样化、任务完整性、工作重要性）、给员工安排任务进程的自主性以及对工作结果的明确反馈。

鼓励员工参与

员工一般并不会自发产生对企业的认同，除非他们真正认识到自己的日常活动是如何与公司业绩挂钩的，认识到自己的工作对企业是很有意义的。提高员工满意度的一个关键在于让员工做有意义的参与。

员工参与伴随着授权进行。一些企业的权力较多地集中于高层，这对员工的参与是极其不利的。但授权并不只是领导层把权力下放那么简单。第一领导层要有真放权的姿态；第二要考虑下属的承受能力，因为他们已经习惯了不用承担责任；第三对分权的程度要很好的把握，即针对目标授权还是针对行动授权。



加强内部沟通

沟通包括高层与一般员工之间、上司与下属员工之间、部门与部门之间、一般员工与一般员工之间四个层次，其中特别重要的是上司与下属员工的交流沟通问题。据我们观察，凡是员工与上司交流沟通差的企业，其员工对整个组织、工资、评价制度的满意度必然很低。

加强沟通，要特别注意克服公司中人际沟通的障碍，如：受教育程度、等级观念、小集团意识、自身利益的制约。管理层首先加强自身的沟通工作，尽可能创造一种利于沟通的气氛，唤起员工沟通的意识；其次要重视信息的公开化，让员工更多地了解自己的企业，了解自己的工作成果；最后是必须建立相应的制度保障沟通的顺利进行，使交流制度化。

重视培训选拔

培训和选拔本身就是对员工的重视，使员工不断在工作中得到自我的提升。有些企业往往只重视如何用人，而不注重培养人。大量地招聘新人会给老员工以莫大的压力，他们不仅担心在企业内部会失业，更担心终于有一天会突然发现自己竟然是一无所长。实际上，问题不在缺乏人才，而在于没有充分发掘现有员工的潜力，除了特殊人员需要引进之外，在企业内部加强培训，不拘一格选拔优秀人才是稳定员工队伍、提高员工满意度的捷径。

还有一点值得指出的是，随着学习型组织的推广与普及，人们认识到单纯的培训仍不足以解决问题，关键在于建立组织学习制度，使学习成为员工的自觉行为，主动地按照企业需求自我提高，使员工感受到在精英团队中自我学习的机会更多，进步更快，产生对工作自豪、满意的感觉。



坚持定期调查

改善员工满意度，必须首先了解员工满意度。而且，经常不定期地进行员工满意度调查，本身就让员工感受到公司的关心而提高满意度。



第六章

员工健康管理

YUAN GONG GUAN XI GUAN LI SHI WU

第 2 卷

野蠻與文明

这天临下班时，林总把小何找去，交代给她一个新任务：公司要实施一系列健康管理计划，让小何搜集一些相关信息作参考资料。

原来，公司在年初提出要实施“员工安康工程”，但一直没有具体的计划落实。最近，集团下属有家合资工厂集中发生了两起员工英年早逝的事件，再加上媒体一直在探讨员工过劳死现象，引起集团公司领导的重视，于是要求人力资源部尽快拿出具体实施计划。

小何有些为难，从来没接触过这方面的工作，不知怎么做。倒是林总提醒了她，现在不是有很多搞健康体检的公司吗，看看他们那边都提供些什么服务。

小何在网上搜了一圈，从中选了一家自称提供全套员工健康管理解决方案的公司，按照留的电话号码打过去，一个男士接了电话，听了小何的需求并在初步沟通后，说次日下午两点会安排一个叫 Henry 的顾问登门拜访。

第二天，Henry 准时来访。在会议室里，他向小何介绍了各类企业较为典型的健康管理计划及实施策略……

第一节 健康管理计划

健康是一个人的力量之源、生命之本。对于一个国家而言，健康就是生产力；对于个人而言，健康就是竞争力；对于企业而言，员工的健康就是财富的源泉。健康作为一种非再生资源，不管是对员工个人还是对企业来说，都是一种非常宝贵的资源。企业的稳健发展需要健康的员工。

关注员工的健康，人力资源部不能只停留在报销医药费、定期体检等传统项目上，而应该根据企业的具体情况，有计划地为员工设计更为贴切的健康管理方案。

健康管理计划有重点

● 员工生理健康计划

员工生理健康计划是企业通过建立员工健康档案并对每个员工的健康问题进行指导、跟踪,同时在企业层面改进工作流程、环境等,及时预防、解决员工的健康问题。具体做法有:

(1) 定期为员工进行健康检查,办理医疗保健卡。定期的健康检查,使员工能够及时地了解自己的身体状况,防患于未然;而且也能及早发现病情,有利于病情的控制及救治。为员工办理医疗保健卡,可以使员工定期接受专业的医疗保健,由医师提供专业的检查和建议,能够更全面地了解员工的身体健康状况。

(2) 为员工举办健康知识讲座,普及健康保健知识。企业聘请专业的健康知识专家,为员工做健康知识专题讲座,主要是围绕企业员工的工作特点和工作性质来开设健康专题,提升员工的健康保护意识,使员工在平时的生活、工作中养成良好的习惯,防患于未然。

(3) 为员工提供合理的营养工作套餐。大多数企业都会为员工提供工作餐,但是多为外卖,营养结构不合理,这也是造成员工身体健康状况差的一个原因。企业可以聘请专业的营养师,针对本企业员工工作的特点设计营养餐谱,充分调动员工的胃口,同时又能加强员工的饮食营养,以“食疗”方法增强员工的体质。

(4) 组织工间操。企业还可以在上午或下午的某个时段组织员工跳工间操,让长期伏案工作的员工多锻炼身体以预防颈椎病等。

● 员工心理辅导计划

目前盛行的EAP(Employee Assistant Program,员工帮助计划),就是对员工提供的一项心理辅导计划,可以帮助员工克服压力和心理方面的困惑。



聘请专业人士对员工及其家属进行指导、培训和咨询，帮助解决员工及其家属的心理和行为问题，以保护员工的心理健康。企业一定要聘请专业而且具有职业操守的心理专家，进行这项员工心理辅导计划，既可以真正为员工提供帮助、解决员工的心理健康问题，又可以为员工的个人隐私保守秘密，使员工可以放心地接受帮助。

● 职业安全健康计划

推进职业安全健康体系建设可以很好地预防各类职业病。SA8000 即企业社会道德责任标准也值得我们借鉴，自 1997 年在美国问世以来，受到了公众极大的关注，在美欧工商界引起了强烈反响，也是继 ISO9000、ISO14000 之后出现的又一个重要的国际性标准。欧美国家开始普遍采用该标准，同时也开始要求关联企业推行该标准，该体系要求企业行为公民化、道德化，其中重要内容就是要求企业关爱员工、善待员工。在企业中推行该体系可以更为规范地为员工提供健康保障。

● 健康保险计划

目前国内的保险业蓬勃发展，其中健康保险也发展迅速，除了各大保险公司原有的健康保险之外，开始陆续出现了专业的健康保险公司。去年保监会连续颁发了人保健康、平安健康、正华健康、昆仑健康、阳光健康 5 家专业健康保险公司的筹建批文。企业通过与保险企业合作，为员工提供一定的健康保险，可以解决企业员工健康管理的部分资金来源。



● 第一步，调查员工需求

年龄、性别、家庭状况和职务会影响员工对该计划中不同组成项目的偏好。要想制订一个受大多数人欢迎的健康关怀计划，首先应该详细地调查员

工的不同健康基础及工作条件、生活习惯等。并且将他们的意见在必要的时候给予反馈。如果企业跨地域、跨省、跨国分布，还要考虑到当地的风俗习惯、地域特点等因素。

● 第二步，提供可供选择的计划

通过研究调查的结果，无论怎样制订计划都不可能兼顾到每一个员工的偏好。因此，可以制订菜单式的健康自助标准计划，即企业可以在成本相当的情况下提供给员工若干套可供选择的计划。这几套计划根据不同层面的、具有大体相同需求的员工进行划分。

● 第三步，公布健康计划菜单和成本

向员工公布健康菜单计划，并附之以各单项内容及费用等详细的说明。

● 第四步，详细解释健康计划的应用

可以向员工解释健康计划中每一项关怀措施，以及员工一旦选择享受这些措施时需注意的事项。

● 第五步，与员工签订《员工健康计划意愿书》

一旦员工选择并确定了相应的健康关怀菜单组合方案，便在事先准备好的包括不同项目、对应费用、实施条件等内容的空白《员工健康计划意愿书》中填上对应的“√”符号，并在“自愿选择者姓名栏”处要求其签上自己的名字，同时附上员工详细的个人健康资料，公司及员工各执一份。

如何有效执行员工健康计划

企业建立了员工健康计划，但员工不善于利用这些资源怎么办？员工健康是私人问题，企业如何去激励员工参与到健康看护计划中并产生效果？

首先，应体现企业高层领导者对健康问题的重视，主要领导应当亲自参



与，并向员工宣传企业对个人隐私的保密措施及对失密者的惩罚举措，从而消除员工顾虑，调动员工参与的积极性，并在组织内培育重视员工健康的文化。

其次，让员工了解全面的健康计划信息。采取定期的员工健康调查及风险评估措施，并组织相应的定期讲座和个别辅导，指导员工如何关注、善待自己的身体，在此基础上，制订适合个人的健康计划。

最后，制定综合的激励措施。美国 Guardian 寿险公司 2007 年曾对约 500 名企业雇员进行调查，结果发现 70% 年龄在 18 岁以上的雇员认为现金、礼物和额外假期等奖励能有效促使他们积极参与企业的健康计划，生活方式也因此变得更加健康。企业可量力组织相应的员工旅游、工间操、企业年度运动会、各类业余兴趣小组等活动陶冶员工的情操、提升员工的健康水平。

Henry 的介绍，让小何对于健康管理有了很多具体的认识。她结合公司的实际情况，做了一个方案，交给林总。林总修改后上报集团领导，不久就批下来。随后，集团正式下发了《关于开展员工健康管理工作的通知》。

关于开展员工健康管理工作的通知（模板）

集团公司所属各部门、子公司：

为进一步完善集团补充医疗保障制度，构建有特色的福利体系，根据 2008 年集团公司“员工安康工程”的统一部署和要求，决定在集团公司所属各单位、子公司在岗员工中稳步推进健康管理。现将有关事项通知如下。

一、健康管理的背景

现代社会竞争激烈，使员工身体经常处于透支状态，加上员工普遍缺乏健康知识，平时缺少好的健康习惯，不知不觉身体从健康到亚健康，以至生病。

集团公司补充医疗保险是员工基本医疗保障以外的第二道防线,补充医疗保险减轻了员工医疗负担,一定程度上解决了员工的后顾之忧。但补充医疗保险,重点是对患病员工的补偿,是一种生病事后的补偿,且大多数在岗员工享受不到补充医疗保险带来的福利。健康管理理念却与之相反,它强调预先投资于员工健康以及疾病预防,将企业传统的“回应式”医疗计划转变成通过建立员工健康档案,分析员工健康趋势,进行有效的健康干预,促使员工养成良好的生活习惯和运动习惯,大大降低患病的风险,从而改善员工健康状况,提高工作效率和生活质量。

二、健康管理工作的目标

1. 为在岗员工建立健康档案,进行健康评估和健康促进。
2. 为在岗员工提供专家咨询平台。
3. 为在岗员工提供专家预约挂号平台。
4. 为在岗员工提供个性化体检平台。
5. 为理赔员工提供理赔进度查询的平台。
6. 为集团提供理赔分析、健康状况查询平台。

三、健康管理工作计划

健康管理是一项新兴的行业,在没有相关经验的基础上,集团公司拟订统筹规划,分步实施,逐步在在岗员工中推进健康管理工作。

第一期(2009年)

2009年进行健康管理工作的试点,在试点工作的基础上,总结经验,逐步扩大健康管理的范围。

为各部、各子公司服务期限达五年的二级以上部门经理级员工及所有具高级职务的在岗员工建立健康档案,提供健康评估、健康促进平台,提供专家咨询、预约挂号平台(统计日期为2008年12月31日)。

为理赔员工提供理赔进度查询平台。

为集团提供理赔分析、健康状况分析平台。



2009 年健康管理费用由集团公司统一承担。

请各单位将参加健康管理的人员填入附表《2009 年健康管理人员名单》。

第二期（2010 年）

在第一期工作试点的基础上，2010 年将把健康管理的范围扩大到服务期达三年及以上的所有男 40 周岁、女 35 周岁的员工（统计日期为 2009 年 12 月 31 日）。

第三期（2010 年及以后）

根据前两年实施情况，确定纳入健康管理的人员范围。

四、相关要求

1. 健康管理是一项专业性很强的工作，集团公司聘请专业的健康管理公司负责集团的健康管理工作。健康管理也是一项新兴的服务项目，员工普遍了解不多，所以各单位要加强宣传，让员工全面了解、支持健康管理，并充分利用集团公司为员工提供的健康管理平台。各单位还需做好健康管理相关的组织服务工作，配合健康管理公司，积极开展在岗员工的健康管理。

2. 健康管理是集团公司为在岗员工提供的一项福利，只对本公司在岗员工本人提供健康管理服务。员工退休或终止合同后，健康管理服务自行终止。

3. 健康管理为本人自愿参加，为便于进行健康管理，参加健康管理的人员需提供便捷的联系方式。员工参加健康管理以后，需严格按健康管理的相关流程和要求享受相应的服务。健康管理过程中如发现有明显违反操作规定的，将取消其参加健康管理的资格。

4. 集团公司与健康管理公司签订保密协议，员工个人信息以及健康状况由健康管理公司严格保密，任何人（包括单位）均不能查询不属于本人的信息以及健康状况。

5. 健康管理作为人力资源薪酬福利体系的重要组成部分,相关工作由各单位人力资源部门牵头,各单位需指定专人负责,配合健康管理公司做好组织服务工作。

6. 请各单位于11月30日前将《2009年健康管理人员名单》报集团公司人力资源部。

附件:2009年参加健康管理人员名单

2009年健康管理人员名单

序号	姓名	职务/职称	联系电话	电子邮箱	紧急联络人、家庭住址

第二节 压力管理

这天下班时在公司的那车上,小何听到客服部门的小华告诉周边几个要好的同事:

前天下午,他们部门外出上门服务的徐工程师突然极其气愤地给他的经理打了一个电话说:“我现在客户这边……请你立即与其上级沟通……我这就去接那个女客户……就在3楼,她太恶劣了……”经理却回答:“你打吧,



打完回来我开除你。谅你也不敢。”结果，这名工程师挂了电话就冲上三楼将女客户打了一顿。这次事件给公司造成了很坏的影响。

事后了解到，这名员工受到客户的极大侮辱，产品确实存在问题，可是客户扣留了一个鼠标，并在门口对他破口大骂。这名工程师心里难受极了，打电话给管理者只是想表达自己的情绪，可惜管理者没有给他机会。

大家都替那位工程师惋惜，有人猜那位工程师平时受客户气太多，压抑得太久，那天终于爆发了。然后大家纷纷开始抱怨工作压力大。晚上和安妮吃饭的时候，小何提起这件事，并和安妮探讨如何进行员工压力管理。安妮给了一些具体的建议……

员工的压力问题一直被认为是个人的问题而没有得到组织足够的重视。实际上因为压力所导致的员工的缺勤、人际关系不良、情绪困扰、猜疑抱怨、易怒攻击、酗酒、各类疾病、工作中的差错增加、设备的损坏、工作效率下降、缺乏创造性和主动性等，早已经困扰着企业的管理者。英国压力研究中心研究表明，由于工作压力造成的代价，达到他们国民生产总值的1%。据官方统计数字，压力导致的疾病每年会使英国损失8000万个工作日，每年的经济损失高达70亿英镑；在我国据不完全统计，由于压力导致的直接或间接经济损失更加严重；员工的职业压力与心理亚健康对企业造成的影响已越来越多地受到各国政府的关注。

压力管理的几个原则

企业领导者和人力资源管理者应充分关心、关注、调查、分析员工体会到的压力源及其类型，从组织层面上拟订并实施各种压力减轻计划，有效管理、减轻员工压力。

(1) 改善组织的工作环境和条件，减轻或消除因工作条件恶劣给员工带来的压力。

企业应力求创造健康的工作环境，严格控制健康干扰。如关注噪声、光

线、舒适、整洁、装饰材料及风格等方面，给员工提供一个赏心悦目的工作空间，有利于达到员工与工作环境相适应，提高员工的安全感和舒适感，减轻压力。

确保员工拥有做好工作的良好的工具、设备。如及时更新陈旧的计算机、复印机、传真机等。

(2) 从企业文化氛围上鼓励并帮助员工提高心理保健能力，学会缓解压力、自我放松。

企业向员工提供压力管理的信息、知识。企业可为员工订阅有关保持心理健康与卫生的期刊、杂志，让员工在茶歇工余时免费阅读。使员工感受到关怀与尊重，从而激发员工提高绩效，进而提高整个组织的绩效。

企业可开设宣传专栏，普及员工的心理健康知识，还可开设有关压力管理的课程或定期邀请专家作讲座、报告，向各级管理者宣传压力的严重后果、代价（如疾病、工作中死亡、事故受伤、医疗花费、生产率下降而造成潜在收入损失等）；压力的早期预警信号（生理症状、情绪症状、行为症状、精神症状）；压力的自我调适方法（如健康食谱、有规律锻炼身体、放松和睡眠的心理暗示、发展个人兴趣爱好等）……让员工筑起“心理免疫”的堤坝，增强心理“抗震”能力。

(3) 从组织制度、程序上帮助减轻员工压力，加强过程管理。

从招聘开始就注意识别人力资源的特点，选拔与工作要求（个性要求、能力要求等各方面）相符合的人力资源，力求避免员工上岗后因无法胜任工作而产生巨大心理压力现象。

在员工培训中，可培训员工提高处理紧张的工作能力、尤其是突发事件的处理能力；对员工进行时间管理培训（按各项任务的紧急性、重要性区分优先次序、计划好时间），消除时间压力源；还可培训员工的沟通技巧等，消除人际关系压力源。

在职业生涯规划方面，帮助员工改善思维，抛弃不切实际的期望目标，而建立现实客观的发展目标。

同时，各级主管应学习掌握基本的沟通技巧和心理干预知识，与直接下



属进行积极的沟通，除了下达工作指标外，还应以达标所需的支持和辅导，同时，还应当全方位了解下属在生活中遇到的困难并给予尽可能的安慰、帮助，减轻各种生活压力源给员工带来的种种不利影响和压力，并缩短与下属的心理距离。

当然，EAP（Employee Assistance Program，员工帮助计划）也是解决员工压力和心理问题的最有效、最全面的方法之一。EAP 是一个企业压力和心理问题的一揽子解决方案，围绕着职业心理健康，由专业的心理服务公司设计提供包括企业心理问题的调查研究、组织管理改进建议、宣传教育、心理培训、心理咨询等各个方面服务。

第三节 EAP 员工帮助计划

EAP，名词听着很新鲜，引起了小何的好奇，于是她上网去查，结果发现 EAP 在国外非常流行，500 强公司基本上都购买了这项服务。在国内，也开始有企业引入了这个项目。

小何想起 Henry 在介绍他们的服务项目时，曾多次提到 EAP。就给 Henry 打电话说，希望更多地了解 EAP，Henry 听了很高兴，给小何发来很多资料……

EAP 是由企业为员工设置的一套系统的、长期的福利与支持项目。通过专业人员对组织的诊断、建议和对员工及其直属亲人提供的专业指导、培训和咨询，旨在帮助解决员工及其家庭成员的各种心理和行为问题，提高员工在企业中的工作绩效。

财富 500 强中，有 80% 以上的企业建立了 EAP 项目。日本企业在应用 EAP 时创造了一种被称为“爱抚管理”的模式。一些企业设置了放松室、发泄室、茶室等，来缓解员工的紧张情绪；或者制订员工健康修改计划和增进健康的方案，帮助员工克服身心疾病，提高健康程度；还有的是设置一系



列课程进行例行健康检查,进行心理卫生的自律训练、性格分析和心理检查等。

企业为什么需要 EAP

通过改善员工的职业心理健康状况,EAP 能给企业带来巨大的经济效益,美国的一项研究表明,企业为 EAP 投入 1 美元,可为企业节省运营成本 5~16 美元。

企业员工若不具备良好的心理状态,便会情绪低下、失去工作热情,进而引发工作满意度、工作效率及工作质量的降低。而 EAP 可以通过帮助员工缓解工作压力、改善工作情绪、提高工作积极性、增强员工自信心、有效处理同事/客户关系、迅速适应新的环境、克服不良嗜好等,使企业在如下方面获得很大收益。

- (1) 节省招聘费用。
- (2) 节省培训开支。
- (3) 减少错误解聘。
- (4) 减少赔偿费用。
- (5) 降低缺勤(病假)率。
- (6) 降低管理人员的负担。
- (7) 提高组织的公众形象。
- (8) 改善组织气氛。
- (9) 提高员工士气。
- (10) 增加留职率。
- (11) 改进生产管理。
- (12) 提高生产效率。



服务行业、企业需要 EAP

EAP 对所有行业、企业都有作用。正如诺基亚中国有限公司为这个项目取的一个特殊名字——“Live Life Assist”一样。它是员工生活的助手。这种助手的作用不仅反映在对员工提供的帮助方面，同时也体现在对公司带来的益处方面。而对某些特殊行业和企业里特殊的部门，EAP 尤其能显现其价值。

● 服务行业或企业客服部门

对那些直接面对客户的工作来说，一个最重要的原则是怎样让客户满意。但现实中时常会有做客服的员工抱怨：“工作要求我们时刻把微笑带给客人，客人永远是正确的。可有时候客人的要求很无礼，甚至就是来找碴的，这种事情偶尔一次、二次也就算了，要是一天碰到两、三次那要我不发火也难。”

这样的工作需要员工对自己的工作有一个非常好的理解或认识，有豁达的心胸，具有非常的耐心和控制力等，但同时也需要向他们提供一个很好的释放压力的途径和方法。正是基于这些考虑，联想客户服务中心早在几年前就已经使用 EAP 项目来帮助客服部门的员工处理各种来自工作中的压力和困惑，帮助他们排解心中的怨气，同时通过培训来加速他们的成长和发展。

● 航空业、远洋业等行业

由于行业的特殊性，要求飞行员、船员有过硬的心理素质。同样，同在高空飞行、远洋跋涉且直接为乘客服务的空姐、海嫂的心理素质也一样重要。一方面，她们必须对自身的工作有清晰的认识，有方法排解不安全感，拥有正确释放压力的方法。另一方面，她们在处理与客人关系的时候，也必须有着良好的心态，能够承受作为服务人员在面对客人时可能遇到的各种怨





气。最重要的是，在面对危机的时候，她们的心理素质将关系到众多人的生命。

● 对安全有特殊要求的行业

对安全有特殊要求的行业（比如核电站、化工行业等），其人力资源部成员，在工作中会有如履薄冰的感觉。员工的任何动态都需要密切关注，甚至会随着每个员工的感情变化而变化，因为他们工作中的任何差错将给整个公司乃至周围环境造成灾难。对这些人员的心理健康的关注，包括帮助他们解决来自家庭的后顾之忧等，成了这类公司人力资源部头等大事。他们对EAP会有更大的需求。

■ 哪些情况下最需要EAP

当企业处于某种特殊情况时，EAP能突显其独到的作用和意义。

● 机构合并、裁员时

企业的全球化和市场化使得机构的合并或裁员也变得普遍起来。在这种危机与机会并存的时候，员工对企业现状的判断，对自己情况的分析，以及与同事关系的评价在相当大的程度上影响着变革的成败。如果能够帮助员工更好地认识自己、调节心态、处理和周围人的关系、判断企业的真实现状，那么无疑能使员工更快地、更积极地成长，减小影响变革的负面因素。

● 经历危机事件时

“9·11”事件、SARS、雪灾、地震、金融危机，这些同样会对企业及员工造成创伤。

面对这类创伤型的事件，员工的心理状态会对公司产生巨大的影响。这些影响不仅表现在氛围上，整个公司的产出也会变得不尽如人意。这时，他们就需要有一种外在支持，能够让员工更清楚、客观地面对这种突发事件，



了解自己应该采取怎样的态度。

EAP 的实施步骤

完整的 EAP 流程包括：压力评估、组织改编、宣传推广、教育培训、心理咨询等几个步骤。

(1) 在企业内部为员工建立一个身心健康评估系统，对与评定任务有关的信息进行观察、收集、组织、储存、提取和实际的评定，尽早发现问题，并在问题严重前就帮助其解决，实现从事后的处理功能转向事前的预防功能管理，达到防患于未然的目的。

(2) 在企业中对 EAP 进行宣传推广，提高员工的心理保健意识。一旦出现个人或工作问题并影响到工作绩效，员工就可提出申请，接受 EAP 服务；同时，企业管理者要加强对员工的关注，及时发现员工存在的问题，帮助其更好地解决问题。

(3) 进行教育培训。一是要进行管理者培训，使管理者学会一定的心理咨询理论和技巧，在工作中预防、辨识员工心理问题的发生；二是对员工开展保持积极情绪、工作与生活协调、自我成长等专题的培训或团体辅导，提高员工自我管理、自我调节的技能。

(4) 对员工进行专业的心理咨询与治疗，如开通热线电话、建立情绪发泄网上平台、开辟咨询室等，使员工能够顺利、及时地获得发展、咨询及治疗的帮助和服务。企业可以利用自身资源或外部专业机构的力量来提供此项服务。如果利用自身资源，服务者必须接受专业培训，达到职业化标准。更重要的是，服务者必须对员工的所有信息保密，尊重员工的隐私，建立的 EAP 档案除非本人许可，否则不能供他人翻阅。

除上述步骤外，EAP 项目还应当有良好的监控和反馈机制，保证其正常、正确运行，并及时报告项目中发现的企业心理问题，提出相应的建议。

小何从 Henry 的资料中对 EAP 有了基本的了解，她估计按照公司目前的



状况。暂时不会引入购买EAP服务，但是她可以把EAP中一些好的理念和做法运用到工作中去。她准备下次和下属公司的那些HR同事交流的时候，好好地探讨这方面的话题。



第七章

企业文化建设

1984年

第 1 期

新 文 學

1984年

小何最近对企业文化非常关注，因为在学校上课时老师介绍了很多优秀企业文化建设的案例，让她看到企业文化的巨大作用。阳光集团企业文化建设也是刚刚起步，仍有不少需要完善的地方。于是，她就去请教安妮。

小何：安妮，我到网上查了一下，仅企业文化的定义有100多种，到底该怎么理解企业文化？

安妮：其实定义是什么并不是最重要的，关键是能真正提高企业的竞争力。现在人们普遍认同企业文化是建立在凝聚力上面的，但我认为凝聚力只是企业文化发挥作用的一个方面而已，企业文化实际是在解决企业的各种问题的过程中形成的，被认为是最易受员工认同、最易被员工接受、最易化为员工高效行为的无声无息的核心理念。而只有这样形成的企业文化，大家才会共同遵守、分享。

小何：为什么需要企业文化？

安妮：都说企业是“铁打的营盘、流水的兵”，人们往往只看那流水一般更替的员工，却没有注意到铁打的营盘更重要，它就是企业文化，它是在经营管理过程中，根据企业经营特点和发展需要，受外部竞争环境、社会文化背景、意识形态的影响，经过企业的凝练、修正、升华，并通过长期培养而形成的一种文化观念和精神成果。它是企业全体员工逐步形成的、认识一致的、引起彼此共鸣的内心态度、意识形态、价值观、思想境界和理想信念的共同追求。

企业文化建设是对人的持续建设。或许这并不会影响到企业的有形资源，却会对有形资源的利用方式产生重大的影响，这种影响是通过企业文化对企业员工的价值取向和行为方式施加强有力的导向和支配作用而产生的。

小何：企业文化包含哪些内容？

安妮：从结构上来看，企业文化可以分为精神文化、制度文化、行为文化、物质文化和形象文化五大层次。

精神文化是企业文化的核心，也是企业文化的纲领，贯穿于整个经营过



全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

程，一般可以包括：企业的基本战略、企业的价值观、企业的行为方针等。

制度文化是精神文化的制度性体现，简单地讲就是将精神文化以文字的形式固定下来，以便于遵守和传承。制度文化一般可以包括：组织机构的设置原则和管理制度。

行为文化是精神文化在企业组织行为和员工的个人性行为上的投射。行为文化包括：企业家行为；模范人物行为；员工的行为。

物质文化的范围较为宽泛，成型的产品、设备、设施，都可以形成企业独有的物质文化。例如：企业自己的产品；工作环境、工作设施；为员工提供的奖励性旅游，托儿所、育婴室、茶餐吧、借阅阅览室、生活娱乐设施等。

形象文化是最外层的企业文化，也是为行业为社会所能共识的表象文化，它可以包括：企业的标识、口号、宣传册、歌曲、故事、名片、员工的服装等。

安妮向小何详细地介绍了企业文化的含义、功能，小何对这方面的理论可谓是有着全新的认识。但是光有认识还不够，还要将理论和实际工作结合起来，否则只能是纸上谈兵。

安妮并没有继续帮助小何解答她心中的疑问，而是将这个问题交给小何自己去解决。

第一节 企业文化体系创建与实施

小何首先要解决的问题就是如何创建企业文化。小何开始大量查阅资料，同时她还向一些 HR 同行请教。渐渐地，思路清晰起来……



需要做哪些准备工作

● 总结经验，确定共识

一般情况下，人们会在经历错误之后才知道要如何改善，因此确定企业文化建立的方向，首先就应当考虑之前所经过的挫折和弊端，从而更为透彻地认识本企业自身的特点和背景。

(1) 分析企业基本资料，如产品、服务、发展历程、发展战略、行业背景及所处地域特征、发展环境、变革、历次奖励或处罚、人员构成等。

(2) 访谈企业高层，以了解企业曾经及当下遭遇到的问题，并确认企业目前的改善需求与期望。

(3) 沟通企业文化建设之观念、做法与应有的认识。

(4) 了解领导层对进行企业文化建设的意愿。

(5) 取得领导层对项目支持的承诺。

● 创建企业文化项目小组

接下来成立企业文化体系搭建的项目小组。

(1) 小组由中高层领导牵头，以5~10人为佳，并在成员中形成职阶跨度。

(2) 可以考虑选择具有专业经验的咨询机构。

(3) 应包括从事公司业务相关的技术人员。

(4) 设置项目联络人，负责项目的组织与协调工作。

(5) 建立人员储备，以防项目成员离职或其他原因退出后使项目工作脱节甚至搁置。

● 拟订计划

对整体体系搭建的流程和具体工作作出一个尽量完备的提纲或草图，内



容包括:

- (1) 项目目的。
- (2) 项目执行期限及时间安排。
- (3) 项目流程。
- (4) 进度监督与汇报。
- (5) 变革和冲突管理。

如何对企业文化进行梳理

● 企业文化现状调查

在企业内外部,通过访谈、问卷的方式进行调查。调查对象主要是企业各个层级的代表人物,以及外部合作伙伴、服务对象等。调查的内容包括:

(1) 精神文化调查。如目标事件法,即对公司发展最重要的事情,在公司工作过程中最难忘、最感动的事情等;目标人物法,即对企业发展贡献最大的人,在企业中最有影响力的人,人缘最好的人等;自我评价法,如在公司中我能够得到充分的尊重吗?我对公司的重要性等;满意度调查法等,都可以作为精神文化调查的方式。

(2) 行为与制度文化调查。如是否知道公司的企业文化?是否接受过企业文化的培训?企业文化的重要性;企业的制度是否全部知晓,是否能够最大程度接受等。

(3) 物质与形象文化调查。如,公司的网站具有文化特性和作用吗,有口号、标识、典型人物、服装等企业文化标志物吗,员工会向朋友介绍自己的公司吗,公司曾有过关怀措施吗,等等。

● 企业文化差距分析

通过对企业背景和对各层级人员的了解,总结出初步的企业特点和内在需求,并通过借鉴及了解外部企业界大环境等提炼企业自己的文化。



- (1) 成功企业的文化是什么?
- (2) 同行业的文化是什么?
- (3) 期望的文化是什么?
- (4) 有哪些差距? 如何减少差距?

当然借鉴时,有个不可忽视的因素,那就是客观的基础与环境。在改善现状、缩小差距之前我们先要剔除不适合本企业的内容,或者将其抛光打磨变成适合自己的内容。

怎样搭建企业文化体系的框架

调查了背景,了解了需求,接下来需要搭建一个企业文化体系的框架。

● 根据前两个阶段所掌握的信息制作结构图

我们可以把下面这几项内容作为模版,再根据本公司的实际情况和需求分别选择不同的类项。

(1) 精神文化:企业的使命、愿景、宗旨、发展方向、经营理念、核心价值观、员工价值观、服务价值观、产业定位、服务方针、团队方针、人才方针。

(2) 制度文化:组织机构设置原则、管理制度。

(3) 行为文化:模范团队及人物行为。

(4) 物质文化:员工可成为企业产品或提供的员工设施的终身体验者,例如员工可优先优惠购买和使用本企业产品;安静和舒适的工作氛围、工作环境和便利、完善的办公设施等;心理辅导室,哺乳期母亲育婴室,健身房,茶餐吧等。

(5) 形象文化:独特且富有内涵的公司标志、上口而有个性的企业口号、普及又具有代表性的企业故事。

● 按照原则使“躯干”更加完整

应当根据自身企业的实际情况、客观条件和切实可行的需要来丰富实体内容。不能光做表面功夫，而忽视了将企业文化的精髓潜移默化地移植成企业员工的行为，致使企业文化成为空洞的“口号”。

在众多的内容中要突出重点，以其他非重点呼应完成，从而成为一个完善可行的企业文化体系，也就是我们俗话讲的“成为一个圆”。

框架是死的，但变化是活的。要使企业文化得以传承，就必须具有稳定性和长期性，即便由于外界或内部的境遇发生了突变，迫使原来拟定的相关内容需要调整或变化，但还是要“万变不离其宗”，因此，一开始就需要我们对这个“宗”作全面的分析和归纳，使其固定，又为将来的变化而解释留有余地。例如，员工的行为准则就可以多从行为的种类来规范，而不应仅仅局限与目前需要或常见的具体行为。

● 研讨论证

现在，骨架有了，内容也有了，还需要将已经成型的体系回到原点，像当初调查分析阶段一样，再对这件半成品进行研讨和论证。可以从理论和实践两方面开展，例如座谈会上大家一同就体系方案的可行性、合理性进行讨论并提取意见。对于实践论证，由于其内容较多，时间也不允许无期限地开展，则可以选取其中的部分，有针对性地进行试验。

● 调整和完善

论证和试行之后必然会产生很多的建议和意见，当然也会有问题存在。因此，我们要有充分的耐心，分析并提取意见，对即将揭开面纱的方案予以增补和调整。



如何实施和推广企业文化

● 设置企业文化管理机构

企业文化体系中的各个环节、各个模块都是在详细访谈、调查并征求意见、探讨修改之后的产物。如果没有一个特定的机构加以管理，持续性地实施，很容易就成为一时兴起的“运动”，积极性过去之后便成为“一桩往事”。因此，实施和推广之前的首要任务是要确定一个专门机构，企业文化作为该机构的核心工作内容，由其持续地加以贯彻、监督实施。

● 建立以企业文化为导向的管理流程

将企业文化结构中的内容渗透到企业各阶段的目标体系中，并纳入相应的管理流程中，以确定的文化内容引导企业的管理进程，以企业的管理流程逐步培育企业员工的行为习惯。

战略流程：逐步将企业的使命、愿景、宗旨、战略、发展方向、绩效目标、经营理念、组织能力向企业文化结构中确定的内容靠拢；以企业文化来树立企业的核心价值观、员工价值观、服务价值观、合作价值观、公众价值观等；以企业文化指导产业和业务定位、质量和服务方针的确定和落实。将企业使用的管理工具与企业文化相适应，以企业文化来调整工具管理，即使是硬性的工具也应做到柔性的管理。

运营流程：以企业文化来引导新产品的市场导向调查；以企业文化来衡量产品定位；企业文化同样辐射到合作机构和销售渠道；广告、活动等市场推广工具须承载企业文化；设计并使用能够体现企业文化的品牌标志等。

人力资源流程：企业文化同样应反映到人员结构及分布、人力资源规划等方面；以企业文化来规范和指导招聘原则，吸引并录用与本公司文化相契合的人才；以企业文化来修改、补充员工行为准则，确立奖惩机制；以企业文化来指导并统一考核机制，在企业中创造灵活、公平、公开、公正的竞争



气氛；以文化为导向开展培训，并以培训成为文化传播的一种途径；以文化影响员工的意识，并为其创造参与机会、建议平台和申诉渠道，在文化的引导下处理争议等。

● 选择合适的传播方法

通过文化管理机构确定需要改造的管理流程后，就可以正式并循序渐进地将企业文化向企业内外通过不同途径推广和普及。以下介绍几种方式方法，形式不同，效果各异。

(1) 会议推广途径。会议的过程是工作的过程也是学习的过程，尤其是团体学习的过程。它既传播着企业价值观、规章制度及行为规范，也传播着对企业物质文化与精神文化的判断。这正是“企业”文化塑造“企业人”的过程。随着这种活动的反复开展，企业的文化理念也就逐步会渗入到“企业人”的思想中。

(2) 日常管理推广途径。日常管理过程中，企业的行为规范、企业的视觉、听觉等识别体系，都会提醒员工或团队看到自己须与企业的要求同行。这些都是有效的企业文化传播的过程。因此，应运用企业价值观来指导日常的工作与学习，若企业文化与企业管理存在“两张皮”的现象，则企业文化理念无法落地生根，企业管理品质就难以实现提升，唯有两者紧密结合，才能提升企业管理的水平与文化品质。

(3) 教育培训推广途径。教育培训是一种组织的、人际的传播。通过企业文化培训，可以不断把文化理念植员工的骨髓，改变员工的心智模式，促使员工依着企业文化理念完成工作，形成良好的企业氛围。

(4) 媒介推广途径。媒介可以不断地通过视觉系统和听觉系统，向员工传播企业文化。企业文化在媒介反复呈现，就会促使员工逐渐形成思维定式、习惯。一旦形成习惯，企业文化也就真正落地生根了。

媒介可分为对内传播媒介与对外传播媒介。对内传播媒介涵盖了企业的局域网、企业广播、报纸、简报、室内外黑板报等；对外传播媒介涵盖了地域性、全国性与国际性大众传播媒介、产品及包装设计等。它们一部分内容



直接反映了企业文化，一部分内容则间接地体现企业文化。

(5) 活动推广途径。企业文化也可以通过企业举办的各种文化活动进行传播、渗透。这种推广途径，往往间接地、潜移默化地促使员工接受企业文化的熏陶。也可以说，这种途径，最容易把意识层面（如文化理念）转化为行动层面，最终实现企业文化自觉。

为此，企业在采取以上各种企业文化推广途径外，还可以举办“先进个人与团队的评比与表彰”“技术比武”“安全演练”“岗位练兵”“拓展训练”“征文活动”“演讲比赛”“运动会”“文艺晚会”等丰富多彩的各种活动。

第二节 企业内刊

阳光集团公司有一份《阳光人》集团报，编辑部设在集团公关宣传部。小何在大学里做过校报记者，所以对于办报办刊并不外行。对于集团报的办报水平，她一直不敢苟同。在研究企业文化的时候，她知道，内刊对于企业文化的传播起着很重要的作用，是维护及完善企业员工关系的一种有效的媒介和桥梁。经过一个阶段的学习研究，小何对企业内部报（刊）有了更深层次的理解……

企业内刊是指企业自行编辑、在企业内部和与企业有关联的单位、人士之间传播、交流的刊物。现在人们在提到企业内刊的时候，通常是指企业自办的杂志，准确地讲，企业内刊还包括企业自办的报纸。

现在很多企业都办了企业内刊，不同的企业会有不同名称、不同文化内涵、不同表现风格的企业内刊。不同的企业，其内刊在企业里的角色和作用也会不同。即使同一个企业，由于不同领导或主编及其价值观、或风格的不同，企业内刊在企业里的角色和作用也会有所不同。

那么，如何才能办好对企业的发展产生促进作用的企业内刊呢？



企业内刊有哪些内容

企业内刊的内容主要包括：

- (1) 能体现企业实力、激励员工奋进的最新动态和人物、事件的报道。
- (2) 企业价值观、理念、企业文化及成果的宣传。
- (3) 企业重大政策、决策、目标、计划及执行动态的宣传。
- (4) 与企业发展紧密相关的行业法规、信息的介绍。
- (5) 企业重要经营管理活动和取得的突出业绩的宣传。
- (6) 对优秀员工的宣传（理念故事化、故事理念化）、员工风采的展示。
- (7) 有助于企业管理和员工技能提升的知识、经验的介绍。
- (8) 有代表性的内部管理见解、管理心得、探讨摘要、各个层面的专题访谈及员工思想火花等。
- (9) 企业新产品、新服务的推介。
- (10) 行业动态、同行业单位动态、客户动态的介绍。
- (11) 其他与企业文化理念没有冲突的资讯、图片等。

这些内容不一定都要在一期内刊里都体现出来，但不管是哪一期，与企业文化相融合的主题内容及特色一定要体现出来。

怎样策划内刊主题

每一期企业内刊，不可能包罗万象，也没必要面面俱到。可以根据企业情况和员工情况，甚至可以根据行业、区域、同业单位、客户等情况来策划和确定某期的主题。

一期企业内刊的主题通常来源于以下“三点”。

● 重点

企业在不同的发展时期，往往是会有不同的重点任务和重点工作的，自



然会有与之相关的重大事情、重要新闻发生；这些重点性的元素都有必要成为对应时期企业内刊的主题。

● 热点

在不同的时间里，可能会因为企业的问题或行业的问题而在企业员工中形成热点话题；这些热点话题，尤其是包含着很多不同观点和认识的热点内容的时候，有必要成为某期的主题。热点话题中，有的是客观出现的，也有的是可以被挖掘、策划出来的。

● 难点

企业和员工群体、个人都会遇到这样或那样的难题，这些难题如果不解决好，就可能阻碍企业和员工的发展，企业内刊可以发现并针对这些难题，使之成为主题，展开讨论或给出解决难题的正确思路和方法。

办内刊的方法是了解了，但小何还是想参考一下其他公司的做法，于是她主动找了几家有内刊的公司，向他们取经。

从联想集团那里了解到，联想的内刊分杂志和报纸。《联想》杂志是公司内主要的文化传播途径之一，每月一期的杂志会侧重公司重大事件、战略、理念的深度报道；另外，还有每两周一次的《联想人》报纸，侧重及时性报道、信息汇总。

万科人力资源部的朋友告诉她：“倡导‘企业视角，人文情怀’理念的万科内刊，在人力资源方面每年都会有一些相关的专题或是一些内容上的探讨，就连一些栏目上的文章也都是针对人力资源部做出的具体举措写的。企业文化和价值观、员工行为准则等都在内刊上得到反映。内刊既然是一个文化的窗口，我们也会向目标客户发送，另外，在内刊上设计出的招聘的版块就成了一个内外招聘的平台。”

有朋友听说小何要做内刊，直泼冷水：“做企业内刊且不说工作量大、人员配置‘永远悬而不解’，单就办刊人员的地位、可了解及参与的内部管



理层面、可获取的第一手资料等客观限制，就已经与内刊要达到的宣传目的之间构成了难于逾越的鸿沟，更不用说可以健康地讨论、披露企业在一些管理或文化方面出现的问题了，内刊人员在体力上的累尚可调节，在精神上的累可不是那么容易克服的，内刊人员的角色很特殊很尴尬，‘骑虎难下’是从业人员共同的感慨。”

小柯综合了朋友们的议论、观点及建议，写了如下关于创办企业内刊的初步方案。

企业内刊运作方案（模板）

一、创刊宗旨

1. 反映并传播企业文化（包括物质、精神文化等），内聚人心、外塑形象 [作为公司品牌推广中企业文化输出的一个重要组成部分（包括企业理念、目标、发展战略等），通过传统纸质刊物及电子刊物等载体扩大公司的知名度和美誉度]。

2. 挖掘、包装、树立和大篇幅报道先进人物、榜样的事迹，发挥文化渗透的无形而有力的作用。

3. 成为职员之间、职员与公司管理团队之间交流的渠道之一，承担上传下达、下情上达作用。

4. 成为员工学习、交流及探讨的平台。

5. 公司发展过程中产生的新任务。

二、读者定位

1. 内部员工。

2. 外部客户。

3. 目标客户。

4. 合作伙伴单位。



三、办刊策略及实施方案

1. 刊名暂定为《阳光》。

备选的刊名有《阳光人》《阳光社区》《阳光通讯》《阳光视野》《阳光家园》《阳光月刊》……

2. 内刊的栏目安排与定位:

- (1) 基本栏目: 即每期内刊必有的栏目。
- (2) 常用栏目: 即间隔性地经常出现于内刊上的栏目。
- (3) 临时栏目: 即根据企业的宣传需要而临时开辟的栏目。
- (4) 具体栏目的构想:

刊首寄语: 创刊号的刊首寄语为发刊词, 以后每期内刊可根据公司的新举措(政策)或行业的新动向, 适当地发表看法或提出问题, 对员工(会员)起到思想引导或激励作用。[每期限1篇稿, 主要由编辑部供稿]

公司动态: 即公司新闻、公司内部发生的一些重大事件的报道, 或是公司新出台的一些政策的报道等。[每期多则新闻稿或图片新闻, 编辑部供稿]

封面故事: 对封面图片进行人物故事的挖掘, 或是图片背后所隐藏的事件的报道。[每期限1篇稿, 编辑部供稿]

团队风采: 以图片展示为主, 辅以简单的文字说明, 展示企业内团队的风采, 并烘托出“愉快地旅游, 开心地工作”这一主题。[每期展示一个团队的多张图片或展示多个团队各一张图片, 摄影组供稿]

精英故事: 员工的故事, 以访谈录或报告文学的形式出现, 并配有相关员工的照片、个人简介、以及座右铭、爱好等。[每期限1篇稿, 编辑部供稿]

健康人生: 介绍一些健康的生活习惯、保健知识。[每期1篇稿]

畅游天下: 员工旅途中的亲身体会或感受, 文体不限、篇幅不限, 以及介绍旅游小常识、下一次旅游景点的预告和景点的介绍。[每期3~5篇稿, 员工供稿, 常识和预告由编辑部供稿]



特别报道：针对员工感兴趣的话题、特别想了解的人或事而特别策划的一个报道重点。〔每期限1篇稿，编辑部供稿〕

员工随笔：属于副刊的重点栏目，员工的来稿，话题不限，只要是员工的亲身经历或感受就行。〔每期限1篇稿，员工供稿〕

家人家事：围绕“幸福家园”这一主题而拓展的一个栏目，反映员工的家人家事，譬如乔迁新居、婚庆、生育子女等。〔每期根据发生量编撰稿件〕

总经理信箱：员工的投诉、建议，或是心声的吐露。〔每期可多则，员工与公司领导的互动〕

编读往来：员工对内刊的建议或评价，从公司动态到员工心声、从管理知识到产品知识等建议，或是从版式设计到出版发行等方方面面的建议与评价，并予以针对性地解答。〔每期可多则，员工与编辑部的互动〕

四、内刊工作程序

1. 编前会制度。每期编撰前轮流邀请或走访部分管理者和员工，听取建议和意见。
2. 确定当期的报道方案。修改后的方案报编委会审批。
3. 收集稿件、图片。
4. 编委会讨论稿件，确定版次和各个版面的内容。
5. 编辑排版，出小样。
6. 编委会审核小样，签付印。
7. 印刷出版。
8. 公司内部发行。
9. 按照随时更新的内刊数据库中要邮寄的单位和个人进行邮寄。
10. 调查公司内部的意见和反馈情况。
11. 开始下一期的准备工作。





五、稿件管理办法

原始稿件一律存档，以便查找。集团公司新闻必须到总经理办公室核实，各个部门的新闻稿件必须经过部门负责人签字认可后方可采纳。涉及经济数字的报道要请分管的副总经理签字核实后方可刊发。

六、稿件收集标准化工作流程

收稿登记：转送到编辑部签收登记表。

编委会讨论：经讨论后的稿件，由编委会主任签字后方可发表。

七、稿酬发放管理办法

稿件刊发以后，由委派的相关编辑制作稿费发放表，经执行主编签字后生效并通知撰稿人至财务处领款，或委托财务处打入撰稿人的银行卡内，也可将投稿作积分累计，撰稿人可根据自己积攒的积分在编辑部提供的菜单式奖品中任意挑选。

至于稿酬的具体标准或发放形式将在听取各方面意见后，报领导审核通过执行。

八、稿件收集基本渠道

1. 设置投稿邮箱。
2. 公司网站设置有关的页面或版块。
3. 电子邮箱搜集。
4. 员工直接送往编辑部。
5. 约稿。

九、稿件编辑

1. 稿件收集工作完成以后，由编委会全体成员召开专门会议讨论，确定稿件的刊发。

2. 排版工作标准化流程：先由编委会确定版式的基本风格，具体执行人员先经过排版培训再编辑版面。最后由执行主编统一调整和完善相关细节。



十、校对工作

刊物小样出来以后,执行主编组织人员对文字进行校对。每个校对人员校对完后在小样上签名并承担出错的后果。校对时要特别注意涉及的相关数据,应对原原稿件进行核对。如发现有出入或者是怀疑数据的真实性,要及时向执行主编提出,由执行主编或其授权联系作者或相关高管核对数据。

十一、刊物的印刷和出版

彩色铜版纸印刷,突出创新、现代、简单、精致风格。每月一期,月初出版。

十二、刊物费用预算构成

1. 日常必要开支经编委会同意的按照实际金额报销,报销程序参照其他部门执行。
2. 刊物印刷费用。
3. 邮寄费用。
4. 稿费。
5. 由刊物牵头或独立举办的活动费用。

十三、人员配置方案

编委会由主任1名、编委会委员5名构成。其中,集团公司常务副总经理担任编委会主任。编委会委员由公司高管出任。编委会负责内刊工作的协调(人员、资金、后勤保障等)、指导和把关工作。

编委会下设编辑部,具体运作每期杂志的编辑、出版和发行。编辑部设执行主编1名、编辑兼校对1名、版式设计1名。



第三节 公司年会

临近年底了，公司开始策划年度大会，林总把这个任务交给小何。小何还从没参加过员工年度大会，听部门的同事说，往年阳光集团的年度大会还是很热闹的，而且每年都有新的花样创新，就跟春晚一样，大家的胃口越调越高。

尽管当年在大学里，每年的学校联欢会就是小何带着一拨人策划的。但毕竟公司年会和学校的联欢会不一样，还是需要了解一下公司年会的特点。在MSN上她看到同学 Vivian 的签名是“重奖早公司年会创意”，估计 Vivian 也领了筹办年会的活儿，正好，俩人又有共同话题了。她拨通了 Vivian 的电话。Vivian 说她已经搞过几次年会了，对此还是比较了解的……

大多数公司都会选定在每年年终的时候开一个年会，除了对公司一年的业务和运行作一个扼要的回顾总结，并将公司的下一年的目标计划简要地传递给全体员工外，就是让大家借此机会相互融洽一下情感、放松一下压力、调节一下气氛。年会并不等同于公司业务的总结会，不必那么严谨，主要还是通过近距离的沟通，使员工直接感觉到来自公司及各级领导的关怀，并对公司的精神有更准确的领会。

有些规模较小、人员不多的公司年会相对比较简单，主要是聚聚餐、唱唱歌、抽抽奖，图个开心，时间上不刻意定死，看大家兴致可长可短；达到一定规模的公司，年会的计划性强，甚至还要求具备专业的策划能力，让员工每年都有新鲜感，较之小型公司，无论在其形式还是在其内涵上，都会加入更多的元素，尤其是一些跨地域公司，还会把全体人员集中在一个城市。这样的安排既能够让员工在企业年会中尽情放松，增进彼此之间的了解，保持愉快而积极的心态，也能达到企业管理层对员工层的重要信息传递，为来年的工作作好思想准备。



公司年会的策划

● 成立公司年会小组

主要是为了更好地协调各部门的事务及更有效地调配公司的各种资源来为年会服务。一般年会小组的成员一般为企业员工关系成员、行政人员，也可以是各个部门领导指派本部门的活跃分子。年会小组负责整个年会的前期策划和后期执行。年会小组应在初期确定员工关系经理或另行推选一名有一定威望和协调能力的总负责人，由其组织并安排小组成员工作时间。成员之间的能力、资源互补搭配也很重要，因为是从各个部门临时抽调的人员，总负责人必须能倾听各方意见，发扬每个人身上的长处，在短期内组成一个团结而强大的团队为年会服务。

● 主题选定

年会的主题应既抢眼又精练地表达当次年会的主要思想。如何拟订出色的主题？首先，需要对企业当年的市场情况、经营管理情况、员工情况、期望传递的信息等进行充分的了解。其次，还需特别注意拟订的活动主题应与企业的价值观、文化追求及品牌定位相吻合。

背景板等会场布置的风格、表演等活动环节的安排、甚至员工的服饰配饰，都应该围绕主题去策划和展开。跟随这个步骤，也就确定了活动主题思想、基调、风格和程序等。Vivian 所在公司，在去年的年会上，希望调动每一位员工的积极性，在今年创造出更大的成绩，同时也希望利用年会，让每一个人都玩得开心。因此这一年年会的主题选定为：Red Hot，中文为：火舞激情。

● 场地选择

场地的选择一定要合理，主要参照值是参加年会的人数及环节设置的需

要。同样是 100 人参加的年会，如果在环节上没有复杂的表演，那么现场需要一个简单的舞台及可以容纳下 10 桌的空间就可以；如果需要有表演、颁奖及特邀嘉宾等一些复杂的环节，现场对舞台及灯光音响视频的要求就会相对复杂，那么所需要的场地就会更大。一般的年会可选在酒店的宴会厅进行，有时，一些公司希望活动新奇独特，那在场地的选择上也可以相对独特一些，比如别具一格的户外的场所，如果资金允许，甚至还可选择在风景好、温度适宜的海边……

● 时间确定

年会是一个公司的活动，需要把各个部门的人员聚集在一起，时间的选定是非常重要的。既要保证不耽误工作，又可以聚集所有的人，还要赶在异地员工回乡探亲之前，这就需要年会小组的成员合理地安排计划了，而且，一定要提前确定，并与酒店等活动场所签约，以避免届时场地被其他企业事先下定的尴尬。

● 环节设定

公司年会的通常项目环节是领导致辞，年度各类优秀代表的颁奖，员工才艺表演，抽奖，互动游戏、聚餐等。有时公司也会因为某些原因特别邀请一些知名的嘉宾来参加。在这个基础上，如何将年会活动做得尽可能的出彩，就要重视贯穿于每个环节的创意了。

比如，增加一些趣味性的互动环节，能够让企业员工放松，以达到年会作为企业内部沟通平台的最大化目的。

年会的准备

● 人员分工

由年会小组的负责人依据大家本身的特长来分配工作。如安排有协调能



力的人去发动具才艺特长的员工；安排练习场所及活动场所；联系现场的服装、化妆等相关的工作。比较了解员工内需且能精打细算的人负责计划并采购一切活动所需要的物品。有一定地位和威信的员工负责公司内部的协调工作等。每个人都应按照程序要求，及时将自己独立负责的工作进展情况及特殊事项向负责人报告。同时，负责人也应准备一套应急预案以防突发情况的发生，确保活动的顺利进行。

◆ 嘉宾邀请

有的公司年会会邀请一些公司的重要的客户或嘉宾来参加，不仅能让客户和嘉宾感觉受到重视，更能让客户了解公司的文化以及员工积极向上、活泼友善的素质。另外，如果资金允许，还可以邀请一些社会上的知名人士来到现场参与表演或是互动，当然，一定不能喧宾夺主，不然，活动会丧失企业特有的、携有企业文化诉求的、原汁原味的、自娱自乐的目的及气氛。

◆ 节目预演

公司的年会上都会有公司的员工参与或编排的表演。可以请来专业的老师进行指导并协助编排节目。因为大家都不是专业演员，条件允许时，要多做整合预演。可以集中所有演出人员及主持人，在布置好的现场按照时间顺序彩排各个环节。彩排能够使演出人员熟悉舞台位置，上下台方向，现场音乐效果并了解如何和其他人员如何配合。

◆ 细节安排

一场公司年会的细节安排也是非常重要的。比如现场的食品酒水供应量，节目与就餐的安排顺序，个别少数民族员工的菜点处理，投影仪字幕的大小是否合适，员工坐席是否避开了高音喇叭，是否将刚发生冲突的员工之间的位置进行了妥当调整，在控制用酒量后是否合适的时间提请领导首先集体或轮桌向员工敬酒……每个环节与环节中的衔接是通过主持人的串词，还是通过员工“连环套”或是视频音乐的提示等方法，不同的设置会带来

不同的效果。

活动管理

活动管理是保证策划、准备工作能够得到实现的极为关键的工作。准备好充足的人和对每个环节做好具体安排和预演是至关重要的。在预演阶段对每个环节、每个工作人员的站位和配合都要做详细的安排。活动中的细节管理需要注意的地方很多,具体可分为前期准备、活动期间以及活动结束后几个阶段。以下着重介绍前期准备和活动期间的管理内容。

● 前期准备

需要对工作人员、摄影师、摄像师以及企业委托的专业公司的工作人员提前进行培训。这种培训包括工作人员分工以及执行手册的制订。在活动开始之前,需要对所有设备进行调试,包括演示的计算机是否设置了自动关机或者屏幕保护程序,活动现场需要演示的 PPT 文件投影是否夹带其他不必要甚至不协调的信息等。这些细节看似非常微小,却又会在现场带来巨大影响。

● 活动期间

对工作人员进行明确的分工,每项工作都必须责任到人,保持手机或对讲机的开通便于及时联络。

一场活动的顺利进行需要各个方面的配合,更需要对现场环节的控制及管理。对于演出的催场和候场,舞台上的道具提供,对于整体活动的节奏的把握都是非常重要的。

经过 Vivian 的指导,小何很快掌握了举办年会的要领,她整理了一个策划方案。



公司年度员工大会策划案

一、主办机构

集团公司。

二、活动安排机构

大会筹备组统一策划，安排。

三、与会人员

1. 集团领导。
2. 集团各职能部门员工。
3. 集团下属公司部分代表。

四、活动内容

1. 领导贺词。
2. 企业优秀集体及个人表彰。
3. 聚餐。
4. 晚会及抽奖。

五、时间地点

时间：____年____月____日 18:00-21:00

地点：_____

六、活动费用

1. 场地租金。
2. 会场内布置费用，包括舞台布景、道具、鲜花、台饰、烟花费用；服装置办费用等。
3. 背景板、横幅、桌牌制作及参与者配饰、荧光棒、击掌器等费用。
4. 餐费：用餐标准____元/人。
5. 交通工具费用。



6. 活动现场专业摄影摄像, 光盘刻录费用。

七、活动组织

1. 晚会筹备进度与分工表(略)。

2. 晚会议程(略)。

小何的年会策划案很快通过, 接下来就开始筹备, 让小何最费心思的是节目创意, 她也学 Vivian 在 MSN 的签名上写着“征集年会创意”, 果然, 朋友们看到了, 都来给她出主意。有人建议, 请专业的演出公司来表演时下最时髦的莎莎舞、肚皮舞、电小提琴演奏等; 有人主张不请外人, 而是让员工自编自演, 并推荐了他们公司的一些超级搞笑节目和游戏。小何都一一记下了……

经过一个月的筹备, 公司的年会顺利召开。集团领导在总结发言中对一年来人力资源管理工作的给予了充分肯定。接下来让小何更高兴的是, 人力资源部还获得了年度优秀部门称号。回想一年来部门所有同事付出的努力和辛苦, 小何觉得这个奖实至名归。

晚会在激情四射的电小提琴表演中开始, 小何他们精心准备了一个月的晚会, 给大家带来了耳目一新的感觉, 掌声、笑声、音乐声, 交织在一起。

这时抽奖开始了, 有一个奖品是泰迪熊。小何很喜欢泰迪熊, 那天在商场选购奖品时, 小何第一个就挑了它。小何心里正盘算着: 待会儿不管哪个幸运的家伙抽到这个奖, 一定要先借来玩几天。突然, 她的耳边响起了“何艾恬”三个字, 什么? 我中了这个奖? 小何有些不相信自己的耳朵。直到林总推了推她, 才醒过来, 连蹦带跳地跑上台把泰迪熊紧紧地抱在了怀里。

那一刻, 她觉得自己是最幸运的, 也是最幸福的。进入阳光一年来, 她学到了很多, 收获了很多。

主持人拉着她, 让她说几句新年寄语。兴奋的她一时不知说什么好, 最后千言万语化成两句话:

加油, 小何!

加油, 阳光!



参考文献

- [1] 韩智力. 员工关系管理: 案例、诊断、解决方案 [M]. 广州: 广东经济出版社, 2007.
- [2] 劳动保障部法制部. 最新劳动保障法律帮助手册 [M]. 北京: 中国工商出版社, 2002.
- [3] 程延园. 员工关系管理 [M]. 2 版. 上海: 复旦大学出版社, 2008.



附 录

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

50

公司劳动合同管理规定

一、总则

1. 依据《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国劳动合同法》（以下分别简称为《劳动法》《劳动合同法》）及相关规定，为依法规范公司员工劳动关系，保障公司与员工的合法权益，特制定本管理规定。

2. 本管理办法适用于公司所有人员劳动合同的签订、续签、终止、解除及劳动关系的管理。（含与劳动关系有关联的所有合同或协议。）

3. 公司人力资源部门是公司所有员工劳动关系和劳动合同具体管理实施的责任部门。

4. 公司原有规章制度与本管理办法不符的按本管理办法执行。

5. 本管理办法在实施过程中发生争议。则由公司法务部门负责处理或按法律程序进行处理。

二、劳动合同的管理

1 人力资源部门在招聘劳动者时应按下列规定办理。

1.1 在招聘人员时，不得招聘尚未解除劳动关系或年龄未满十六周岁的人员。所有招用人员必须是经本人自愿同意。

1.2 在招聘人员时，不得有任何歧视的言语和行为。不得以任何理由扣押应聘人员的身份证或有效证件。不得收取任何押金或保证金。

1.3 在招聘人员时，应按国家《劳动力市场管理规定》，及招聘岗位的要求查验相关有效证件，不得录用不符合规定的人员。

1.4 在招聘技术人员时，应按国家《招用技术工种从业人员规定》执行。查验上岗资格及相关有效证件。不得录用不符合规定的人员。

2 人力资源部门在签订劳动合同时应按下列规定办理。

2.1 劳动合同分固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同和以完成一



定工作量为期限的劳动合同。

2.2 部门负责人及以上人员、关键岗位人员及重要技术骨干的首签合同期限为1~3年,试用期一般为1~3个月。

2.3 部门主管、主要技术骨干的首签合同期限为1~3年,试用期为1~3个月。

2.4 其他岗位人员的首签合同期限为1~2年,试用期为1~3个月。

2.5 对于公司引进的高级管理人才、高级专业技术人员,经公司分管总裁批准,首次即可签订无固定期限合同,并可约定试用期。

3 劳动合同续签规定。

3.1 部门负责人及以上人员、关键岗位人员及重要技术骨干的续签期限每次为3~5年,符合《劳动合同法》规定的,可签无固定期限合同。

3.2 部门主管、主要技术骨干的续签期限每次为2~5年,符合《劳动合同法》规定的,可签无固定期限合同。

3.3 公司与员工协商一致,可以订立无固定期限劳动合同。主要针对公司引进的高级管理人员、高级专业技术人员或表现杰出的优秀员工。

三、劳动合同内容

1. 劳动合同载明:公司名称/住所等信息、员工姓名/住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码、劳动合同期限、工作内容、工作地点、工作时间、劳动报酬、社会保险、试用期、劳动纪律、保密条款与竞业限制、培训服务期及违约金、绩效考核条款(可附加补充协议)、合同的变更、续订、终止和解除、赔偿金、劳动争议处理、法律/法规规定应当纳入劳动合同的其他事项以及双方需约定的其他事宜。

2. 甲、乙双方实行劳动合同期内的阶段性岗位聘用责任制,《岗位说明书》与《各岗位考核责任书》(各部门应将相关内容及时报送人力资源部门备案)均作为《劳动合同》附件,是劳动合同的重要组成部分。

3. 凡公司出资且约定服务期的培训,双方应签订培训协议,存在竞业限制或需保密的岗位,应签订《竞业限制协议》或《保密协议》;《培训协



议》《竞业限制协议》《保密协议》及《劳动合同变更协议》均为劳动合同的附加文本，具有同等的法律效力。

四、劳动合同的签订

1 劳动合同的签订和保管。

1.1 经双方协商及通过面试的拟聘人员，应在确定录用后签订劳动合同。劳动关系自新员工实际入职之日起成立。

1.2 新员工向公司报到后，需和公司签订劳动合同。必须在入职后1周内签订劳动合同，新员工入职后不同意签订劳动合同的不得录用。

1.3 劳动合同及附加文本的签订均一式两份，公司与员工各执一份。

1.4 劳动合同及相关附件期满后需保存不少于5年，以备查阅。

1.5 劳动合同签订时，如有试用期的在签订劳动合同时，应确定试用期内的试用标准、报酬，确定试用合格的条件及不合格的调整范围。明确双方的责任和权力。试用期满后，依据用人部门的试用鉴定报告。在5个工作日内确定合格的条件或调整的范围，再经双方签字确认劳动合同内容。

2 劳动合同的变更。

2.1 因签订合同时所依据的客观情况发生重大变化或公司转产、重大技术革新（或改造）、经营方式调整等引起内部机构调整或岗位职责变化等原因，致使原合同无法履行的，经双方协商同意，可以变更原合同的相关条款，签订《劳动合同变更书》。《劳动合同变更书》一式两份，并作为原劳动合同的附加文本。

2.2 调动（换岗）员工的合同变更：

2.2.1 同一用人单位内跨部门调动（换岗）的员工，若其岗位性质或考核方式等情况发生重大变化的，需签订《劳动合同变更书》或签订补充协议；

2.2.2 超出本公司但仅在公司下属子公司范围内的员工调动（换岗），需终止与原单位的劳动合同，与新任职公司重新签订劳动合同；原签订的培训协议、保密协议等，亦应与新任职公司重新签订。



2.2.3 因工作需要要在控股公司及下属子公司范围内调动（换岗）的，其司龄、年休假、考绩、奖惩等可合并计算。

3 劳动合同的续订及终止。

3.1 劳动合同期满前 45 天，人力资源部门应向将到期的员工发放《劳动合同续订申请表》，要求员工在规定时间内填写上交人力资源部门。

3.2 人力资源部门对劳动合同即将到期员工进行综合考评，征求各用人部门意见并编制合同续订/终止审批表，报公司领导审批。

3.3 对于需要续订劳动合同的员工，人力资源部门应提前 30 天向续签员工发放《续订劳动合同确认书》并续签劳动合同。

3.4 需要终止劳动合同的员工，人力资源部门应提前 30 天向员工发放《终止劳动合同通知书》，并办理劳动合同终止手续。

五、劳动合同的解除与中止

1 员工有下列情形之一的，公司可以即时解除劳动合同，向员工发出《终止、解除劳动合同通知书》，且不向员工支付经济补偿金：

1.1 在试用期内迟到早退超过 5 次、病事假累计超过 10 天或旷工超过 2 天的。

1.2 严重违反公司规章制度，须解除劳动合同的。

1.3 严重失职，营私舞弊，给公司造成重大损害的。

1.4 被依法追究刑事责任的。

1.5 员工未如实说明自身情况，或隐瞒违纪违法或受到处分事实、提供虚假学历/资格证明，以欺诈、隐瞒、胁迫等手段或乘人之危，使公司在不知真实意思情况下订立或变更劳动合同的。

1.6 员工在劳动合同签订、续订、变更等过程中不按公司规定流程办理相关手续，经书面提醒仍不予配合的，公司有权随时解除劳动合同。

1.7 员工隐瞒真相，提供虚假离职证明，但暗中同时与其他用人单位存在劳动关系，对完成本单位工作任务造成严重困难（连续 2 个月未完成规定工作任务）；或者经公司发出书面（书信/电子邮件/短信等）纠正通知之



日起7天内拒不改正的。

1.8 国家或地方政府法律法规规定的其他情形。

2 有下列情形之一的，员工可以要求解除劳动合同：

2.1 在试用期内，但需提前3天通知公司。

2.2 公司不能按照合同规定支付劳动报酬或者提供劳动条件的。

2.3 劳动合同即将到期不愿续订的，需提前30天与公司人力资源部门进行书面确认。

2.4 双方约定的劳动合同终止条件出现。

2.5 国家或地方政府法律法规规定的其他情形。

3 有下列情形之一的，公司提前30天以书面形式通知员工本人或者给予经济补偿后（试用期间需提前3天通知员工），可以解除劳动合同：

3.1 在试用期间被证明不符合录用条件或能力较差、表现不佳的（需提前3天通知）。

3.2 患有非本员工作引起的疾病或非因公负伤，医疗期满后，经医疗部门证实身体不适，不能胜任原工作，也不能胜任公司另行安排的工作的。

3.3 工作能力明显不适应本员工作要求，根据公司考核、考评制度，考核不合格，经调整岗位或培训后考核仍不合格，又无法转任其他岗位者。

3.4 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商不能达成变更劳动合同协议的。

3.5 依照企业破产法规定进行重整或因生产经营状况不佳确需裁减人员的。

3.6 因公司转产、重大技术革新（或技术改造）、经营方式调整等致使原合同无法履行，经变更劳动合同后仍需裁减人员的。

3.7 公司制度或法律法规规定的其他情形。

4 当出现约定合同中止条件时，劳动合同自动中止。当中止条件消失时，劳动合同应自动恢复履行。

5 合同终止、解除或中止时，员工应当按照双方约定及公司规定，办理工作交接。





6 公司解除或者终止劳动合同时,如需支付给员工经济补偿金,则按照国家有关规定,在办结工作交接时支付。

六、劳动合同的责任承担

1. 因员工违反劳动合同约定或公司相关制度规定给公司造成损失的,公司有权依据有关规定追究当事人的违约责任或经济赔偿责任以及相应的法律责任。

2. 员工培训服务期未届满与公司解除劳动关系的,公司有权要求员工支付违约金,具体按照培训协议执行。

3. 签订竞业限制协议、保密协议未按协议执行的,公司有权依据有关规定追究员工的违约责任或法律责任。

4. 员工因个人原因提前解除劳动合同的,公司有权要求当事人按照合同约定的数额支付经济赔偿金。

5. 因管理部门对劳动合同未及时签订、续订、变更、解除、终止等给公司带来损失的,由直接责任部门及上级主管共同承担。

6. 劳动争议处理不及时给公司带来损失的,由直接责任人及上级主管共同承担。

七、附则

1. 本规定适用于公司的全体员工,各子公司及下属控股公司在经营管理中可参照本规定执行。

2. 本规定于20××年元月1日起开始实施。



员工手册（目录）

- 1 总裁致欢迎词
- 2 公司的价值观和目标
- 3 公司概况
 - 3.1 公司历史
 - 3.2 公司组织结构
 - 3.3 公司标识释义
- 4 诚信：公司的方针
 - 4.1 遵守职业道德的业务活动
 - 4.2 利益冲突
 - 4.3 公平竞争
 - 4.4 卫生、安全及环境保护
 - 4.5 保密
- 5 聘用与离职
 - 5.1 就业机会均等
 - 5.2 录用
 - 5.3 条件及要求
 - 5.4 新员工培训
 - 5.5 试用期
 - 5.6 个人档案
 - 5.7 晋升和调动
 - 5.8 终止劳动关系

附录：内部工作职位选定制度
- 6 工作时间
 - 6.1 工作时间





- 6.2 出勤
- 6.3 加班
- 7 报酬
 - 7.1 政策
 - 7.2 工资和福利津贴
 - 7.3 第13个月奖金
 - 7.4 离职金
 - 7.5 个人所得税
 - 7.6 发薪日
- 8 休假
 - 8.1 法定节假日和GE公司假日
 - 8.2 年休假
 - 8.3 病假
 - 8.4 婚假
 - 8.5 丧假
 - 8.6 探亲假
 - 8.7 产假
- 9 员工福利
 - 9.1 法定福利
 - 9.2 医疗期
 - 9.3 事故死亡及伤残保险
 - 9.4 医疗保险制度
 - 9.5 储蓄福利计划
- 10 员工培训与发展
 - 10.1 培训指导思想
 - 10.2 辅助教育计划
 - 10.3 培训内容
 - 10.4 公司年度规划程序



- 10.5 年度人力资源项目评审
- 10.6 在职经理个人评定
- 10.7 背对背评审管理人员
- 11 奖惩制度及其他
 - 11.1 奖赏制度
 - 11.2 申诉不满程序
 - 11.3 违纪处分
- 12 办公室规章
 - 12.1 一般规章
 - 12.2 GE 公司设备/财产/场所/设施的使用/维护
 - 12.3 安全和保安
 - 12.4 电话系统
- 13 结束语





公司员工满意度调查工作规范指引

一、目的

为了提高员工满意度和员工忠诚度，及时调查员工满意度并分析改进，促进企业永续发展。为公司开展员工满意度调查活动提供作业依据及准则，确保该次调查工作规范及有效。

二、适用范围

适用于公司所有员工，适用于公司人力资源部开展员工满意度调查全过程。

三、权责

由公司人力资源部负责员工满意信息的收集、分析、检讨、改进。

四、定义

1 员工满意 (ES)

一个员工通过对企业可感知的效果与他的期望值相比较后所形成的感觉状态。

2 员工满意度 (ESB)

员工接受企业的实际感受与其期望值比较的程度 (员工满意度 = 实际感受/期望值)。

五、内容

1 制订员工满意信息资料收集的计划



按计划每年最少作两次问卷调查,问卷调查必须实事求是,所有问卷信息必须保密,对收集到的员工满意信息进行整理、归类、分类存放作为档案保存。

2 设计员工满意度调查表

2.1 由人力资源部设计《员工满意度调查表》中每个因素即为一道问题。每道问题根据内容不同,可以从以下5个计分选择1个即:非常满意5分,基本满意4分,不确定3分,有些不满意2分,极其不满意1分。

2.2 调查表内容由总经理会议审核批准后予以进行。

2.3 调查所用的问卷和内容设置要适用于公司各个方面的主要问题。但一般每份调查问卷不应超过50个问答题目,避免被调查对象因占用较长的时间填写而出现马虎了事、胡乱填写等现象,影响调查结果的准确性、真实性、客观性。

六、工作规范

工作步骤为:

- (1) 成立员工满意度调查小组,确定负责人、责任人和小组成员;
- (2) 选择并确定《员工满意度调查模型》;
- (3) 选择并确定《员工满意度调查问卷》的内容和条目;
- (4) 选择并确定本次调查的时间、所调查的对象(人数)等内容。

七、文件概要

1 调查时机

1.1 公司开展员工满意度调查活动一般每年不少于两次,通常安排在每年的6月和12月份左右或者是公司需要对员工满意度定期检讨之前进行。

1.2 下列情况发生时可适时(不定期)安排员工满意度调查:

- (1) 公司没有建立自身的《员工满意度调查模型》时;
- (2) 原有的《员工满意度调查模型》不再适用时;
- (3) 当《员工满意度调查模型》有较大改动时;



- (4) 公司组织结构、管理制度或管理层发生变化时;
- (5) 公司效益下降或员工流失频繁的情况发生时;
- (6) 员工不停地抱怨企业和管理人员,工作效率降低时;
- (7) 其他认为有调查需要的情况发生时。

2 调查时间

最佳时间:周一或周末(最后一天上班日)的下班前一至半小时内。

3 调查期限

自全部所调查的对象收到调查问卷的三个工作日内。

4 调查对象

员工满意度调查是全体员工的普查而不是少数的抽查;员工满意度调查结果的好坏是衡量企业管理工作的一个重要指标。在调查过程中,所调查的人员应能代表本企业的整体水平,不能有失偏颇。

下列人员应不作为调查对象:

- (1) 文盲、小学未毕业的文化素质低的员工;
- (2) 不在职、长期请假或工作岗位较低(如清洁工、杂工、临时工等)的员工;
- (3) 在本公司工作未满三个月的员工。

八、实施满意度调查

- (1) 由人力资源部负责制定员工满意度调查通知,经主管审核、批准后正式发出,通知中需明确调查时间等内容。
- (2) 人力资源部按时进行调查并将调查表进行收集、整理和妥善保管。

九、进行员工满意度分析

- (1) 人力资源部负责编制《员工满意度分析报告》,编制人员负责对员工满意度调查的各种信息进行归类、统计、分析、判断和讨论,形成具有集体意见的《员工满意度分析报告》。
- (2) 《员工满意度分析报告》的内容至少包括:调查工作的背景、调查



的时间和对象、调查的方法、原始信息统计、归类分析、改善建议、整改要求等内容。

(3)《员工满意度分析报告》的编制工作应在信息收集后10天内完成。

(4)《员工满意度分析报告》需经总经理批准后方可予以发布。需要时按照总经理提出的意见和建议进行修正和补充。

十、发布员工满意度信息

(1)员工满意度信息发布方式包括：邮件方式、书面形式、公告栏张贴、会议方式。

(2)具体发布方式由人力资源部根据具体情况从以上四种方式中直接选取任何一种或多种方式。

十一、改善员工满意度弱项

(1)弱项确立途径。

(2)必要时人力资源部可向责任部门发出《整改通知书》并对整改结果进行验证，验证结果应知会总经理。

(3)进行弱项改进的目的：第一是保证员工满意目标值顺利达成；第二是确保员工满意度工作是一项持续改善、不断进步、永无止境的管理活动。

(4)人力资源部对弱项改进结果进行总结，必要时某些结论必须形成文件进行制度化管理。

十二、工作流程

1 成立员工满意度调查小组

由人力资源部组织并成立员工满意度调查小组，人数为3-5人左右，并确定组长一名。

2 选择、设计、确定《员工满意度调查模型》和相应的调查问卷内容、条目





员工满意度调查小组根据公司实际情况,并结合《员工满意度调查模型》样本格式和《员工满意度调查问卷》样本格式选择、修改、确定合适的调查内容、条目。

3 选择、确定调查方式

员工满意度调查小组根据公司实际情况,并结合确定的《员工满意度调查问卷》选择合适的调查方式。

4 选择、确定被调查对象的条件和人数

员工满意度调查小组根据公司实际情况和需要,并结合确定的调查内容选择确定合适的调查对象和人数。

5 选择、确定调查时间和周期

调查小组根据公司的的工作时间安排、上下班制度和具体情况,选择并确定合适的调查时间、周期。

6 发出通知

调查小组负责制订《开展员工满意度调查活动通知》,经人力资源部经理审核后正式发出,通知中需明确本次调查的目的、意义及作用,调查的时间、方式、所调查的对象、问卷填写方式和回收方式等内容。

7 实施调查

调查小组根据所确定的调查方式对所调查的对象发出调查问卷进行调查。

可供选择的调查方法:

(1) 由调查小组将调查问卷发放到各职能部门负责人,由其转送到各班组负责人,再由各班组长直接交到员工本人。

(2) 由调查小组成员直接将调查问卷发送到被调查对象本人,地点可选择在公司大门口或生产工作岗位上。

(3) 在公司大门口合适的位置设置调查问卷索取箱供员工自行索取(如全体员工参与调查时)。

8 回收、整理归类

将调查问卷及相关信息资料(如意见表、个人观点看法书面材料)及



时回收整理登记并予以妥善保存,交给研究部门进行分析、研究。

回收方式可选择为:

(1) 被调查对象员工将调查问卷回执交给班组长并转交职能部门负责人,再上交给调查小组。

(2) 被调查对象直接将调查问卷回执交给调查小组成员或调查小组成员直接到工作现场索取问卷回执。

(3) 在公司大门口合适位置设置问卷回执投放箱供被调查对象直接投放。

(4) 被调查对象员工本人直接邮寄调查问卷回执(如有调查问卷回执邮寄地址的)。

9 编制员工满意度分析报告

按《员工满意度分析报告编制工作规范》的要求进行编制。

10 调查结果信息发布

按《员工满意度调查结果信息发布工作规范》的要求进行发布。

11 评估、总结

按《员工满意度弱项改进工作规范》的要求对弱项改进方案进行评估总结,并制订员工满意度工作下一步的具体措施、方法和步骤,必要时对某些重要内容形成文件,报总经理审批后进行制度化管理。





公司员工满意度调查问卷

尊敬的员工：

您好！我们正在进行旨在提高公司管理水平、更好适应未来发展的研究项目。在此项目中需要了解公司的客观情况、员工的真实想法。您的见解和意见对于公司未来发展至关重要，问卷匿名填写，公司将以严谨的职业态度对您的状况严格保密，并送往咨询公司。只在咨询顾问范围作统计和建议依据使用。请您认真填写问卷，感谢您的积极支持和参与。

请根据自己的实际想法进行回答，不必受他人影响。答案没有正确与错误之分。请在各问题旁边的最能代表您的看法的一个数字上画勾。如果您不了解某一个问题或觉得这个问题与自己无关，可以跳过此题。（本问卷全部为单选，复选无效！）

关于您：

1. 您在公司的工龄：_____
2. 您在公司担任的职位：_____
3. 您担任现职位多久？_____

调查问题如下：

请指出您对下列陈述同意或不同意的程度：非常同意（5）；同意（4）；没意见（3）；不同意（2）；非常不同意（1）。

对工作本身的满意度：

请就您个人的看法，选择合适的分数。

1. 公司目前提供给我的工作符合自己的期望。 ()
2. 在工作过程中我经常感到很紧迫。 ()



3. 我的能力得到了充分的发挥。 ()
4. 我很喜欢目前公司提供给我的工作。 ()
5. 公司提供我很多的学习机会。 ()
6. 我接受的培训正是我所需要的。 ()
7. 我清楚地了解我工作的职责和任务。 ()
8. 在工作中,若有重大的事情会影响我的工作,经常会有人征求我的意见。 ()
9. 有些属于我的职权范围内的工作我却没负责。 ()
10. 必要时,我可以根据自己的实际情况,灵活地调整个人工作日程。 ()
11. 我有权制订必要的方案,以便工作的开展。 ()
12. 目前的工作对我来说很有挑战性。 ()
13. 目前的工作压力我是可以承受的。 ()
14. 工作压力主要是来自任务量太大、难度太高。 ()
15. 工作的压力主要来自个人兴趣与任务不同。 ()
16. 我认为自己拥有足够的能力和技巧完成工作任务。 ()
17. 我认为自己拥有足够的自信完成工作任务。 ()
18. 在公司内,我感觉还有更适合我的工作。 ()
19. 我很愿意接受比目前难度更大的工作。 ()

对工作回报的满意度:

20. 距上一次我受表扬已经过了很久了。 ()
21. 过去半年里,有人讨论我的进步。 ()
22. 当我工作作出成绩时,上级通常会给予我表扬。 ()
23. 在工作中,我的意见经常得到上司的重视。 ()
24. 我能够从自己的工作体验到一种成就感。 ()
25. 我对目前的工作感到很满意。 ()
26. 我能够在公司的业绩和服务中看到自己的工作成果。 ()





27. 公司的考核制度能够充分体现我的绩效和表现。()
28. 与公司其他的员工相比,我对自己的收入感到很满意。()
29. 与外单位的同行相比,我对自己的收入感到很满意。()
30. 与外单位的朋友相比,我对自己的收入感到很满意。()
31. 与自己的付出相比,我对自己的收入感到很满意。()
32. 我的绩效能对我的收入产生重大的影响。()
33. 公司的绩效好坏能对我的收入产生重大的影响。()
34. 我了解公司如何确定员工薪酬调整的幅度。()
35. 我知道公司有一套完善的薪酬管理体系。()
36. 公司有明确的员工晋升流程。()
37. 我非常清楚我在公司能够获得的职业发展机会和方向。()
38. 在公司得到晋升的员工都是应该得到晋升的。()
39. 公司职业发展的机遇总是先给最适合的人。()
40. 公司职业发展的机遇总是先给和领导关系最好的人。()
41. 公司空缺岗位的填补往往忽略了内部员工。()

对工作环境的满意度:

42. 公司提供了非常好的办公条件。()
43. 公司有严格的作息制度。()
44. 公司对上下班有明确的规定。()
45. 公司给我提供了必备的办公设备。()
46. 公司提供我的福利是其他公司不容易做到的。()
47. 我对公司处理雇员福利的方式感到很满意。()
48. 我对自己在公司内的人际关系感到满意。()
49. 我经常能感受到上级和同事对我工作的关心。()
50. 我的上级支持我平衡个人工作与生活方面的需求。()
51. 我和同事间的矛盾和误会比较多。()
52. 公司通过一个有效的程序帮助我了解自己的发展需求。()



53. 业务时间,我经常和同事一起外出。 ()

对工作群体的满意度:

54. 通常情况下,我的同事都表现出积极的工作态度。 ()
55. 为实现同一目标,我的同事能紧密合作。 ()
56. 我很清楚我的工作是如何同本组织中的其他员工保持协调一致的。 ()
57. 我的同事能够尊重我的想法和感受。 ()
58. 公司部门和岗位之间分工非常明确,职责清楚。 ()
59. 我工作所需的资料通常能够准备妥当供我使用。 ()
60. 工作中,我知道在何处能获得需要的信息。 ()
61. 我的工作由于获取不到必要的资料而被耽误。 ()
62. 为获得必要信息资料,我不得不找多个主管审批。 ()

对企业的满意度:

63. 总的来说,我对公司非常满意。 ()
64. 公司是同行业中的佼佼者,我为自己能够在此工作感到自豪。 ()
65. 公司的文化和目标给我提供了非常明确的发展方向。 ()
66. 本公司是同行业中发展最快速的公司。 ()
67. 我对公司内部各项管理制度非常了解。 ()
68. 公司各项管理制度能够得到严格的执行。 ()
69. 各项制度在执行中保证了公平性。 ()
70. 公司制定的各项管理制度中不合理的地方很少。 ()
71. 高层管理人员在制订决策的过程中高度重视员工的意见和建议。 ()
72. 高层管理人员遵照公司使命和价值观来制订决策。 ()
73. 我的部门经理向我们采用开放而诚恳的沟通方式。 ()
74. 必要时,我可以同部门主管直接进行沟通。 ()





75. 在我的部门，上级制订决策时非常重视员工的意见和建议。 ()
76. 我的上司在工作中会不断采纳我的意见和建议。 ()
77. 高层管理人员值得员工信任。 ()
78. 高层管理人员关心员工的想法。 ()
79. 高层管理人员向我们采用开放而诚恳的沟通方式。 ()
80. 我的上司不断地提醒我目标的进展情况。 ()
81. 我的上司向我提供重要的改进意见，以帮助我提高绩效。 ()
82. 我的上司非常理解我的工作，所以才能公平评估我的工作业绩。 ()
83. 我的上司能适当地表彰我的努力和成果。 ()
84. 我的上司能营造一种积极的团队氛围。 ()
85. 当我遇到问题或有困难时，我的上司可以帮助我解决。 ()
86. 我从不相信上司的承诺。 ()
87. 我的上司公平对待所有的员工。 ()
88. 我的上司针对我个人的职业发展提供重要的指导。 ()
89. 我的上司一直注重持续不断地学习和发展。 ()

开放问题：

1. 如果您还希望针对这份调查问卷中的相关话题发表其他见解，请将您的意见写在下列空白处（如公司、工作、环境、人员）：

2. 与您可能任职的其他公司相比，总体来说，您如何评价？



3. 您认为目前公司存在哪些问题？其中最迫切需要解决的三件是什么？

再次感谢您真实的回答，希望本次调查成为我们共同沟通、共同进步的一个良好开端。公司会十分珍惜，我们将对所有问卷进行认真地检阅，并采取积极有效措施，力求对公司的整体现状做出一个准确的评估和判断，以便理清思路、制订规划，并为大家营造一个更加公平、宽松同时充满机遇和挑战的工作平台及发展空间。





公司保密制度

第一条 总则

1. 为保守公司秘密，维护公司权益，特制定本制度。
2. 公司秘密是关系公司权力和利益，依照特定程序确定，在一定时间内只限一定范围的人员知悉的事项。
3. 公司附属组织和分支机构以及职员都有保守公司秘密的义务。
4. 公司保密工作，实行既确保秘密又便利工作的方针。
5. 对保守、保护公司秘密以及改进保密技术、措施等方面成绩显著的部门或职员实行奖励。

第二条 保密范围和密级确定

1. 公司秘密包括下列秘密事项：
 - (1) 公司重大决策中的秘密事项。
 - (2) 公司尚未付诸实施的经营战略、经营方向、经营规划、经营项目及经营决策。
 - (3) 公司内部掌握的合同、协议、意见书及可行性报告、主要会议记录。
 - (4) 公司财务预决算报告及各类财务报表、统计报表。
 - (5) 公司所掌握的尚未进入市场或尚未公开的各类信息。
 - (6) 公司职员人事档案，工资性、劳务性收入及资料。
 - (7) 其他经公司确定应当保密的事项。
- 一般性决定、决议、通告、通知、行政管理资料等内部文件不属于保密范围。
2. 公司秘密的密级分为“绝密”“机密”“秘密”三级。绝密是最重要的公司秘密，泄露会使公司的权力和利益遭受特别严重的损害；机密是重要



的公司秘密，泄露会使公司权益和利益遭受到严重的损害；秘密是一般的公司秘密，泄露会使公司的权益和利益遭受损害。

3. 公司秘密级的确定：

(1) 公司经营发展中，直接影响公司权益和利益的重要决策文件资料为绝密级；

(2) 公司的规划、财务报表、统计资料、重要会议记录、公司经营情况为机密级；

(3) 公司人事档案、合同、协议、职员工资性收入、尚未进入市场或尚未公开的各类信息为秘密级。

4. 属于公司秘密的文件、资料，应当依据本制度的规定标明密级，并确定保密期限。保密期限届满，自行解密。

第三条 保密措施

1. 属于公司秘密的文件、资料和其他物品的制作、收发、传递、使用、复制、摘抄、保存和销毁，由总经理办公室或主管副总经理委托专人执行；采用计算机技术存取、处理、传递的公司秘密由计算机部门负责保密。

2. 对于密级文件、资料和其他物品，必须采取以下保密措施：

(1) 非经总经理或主管副总公司批准，不得复制和摘抄；

(2) 收发、传递和外出携带，由指定人员担任，并采取必要的安全措施；

(3) 在设备完善的保险装置中保存。

3. 属于公司秘密的设备或者产品的研制、生产、运输、使用、保存、维修和销毁，由公司指定专门部门负责执行，并采用相应的保密措施。

4. 在对外交往与合作中需要提供公司秘密事项的，应当事先经总经理批准。

5. 具有属于公司秘密内容的会议和其他活动，主办部门应采取下列保密措施：

(1) 选择具备保密条件的会议场所；





(2) 根据工作需要, 限定参加会议人员的范围, 对参加涉及密级事项会议的人员予以指定;

(3) 依照保密规定使用会议设备和管理会议文件;

(4) 确定会议内容是否传达及传达范围。

6. 不准在私人交往和通信中泄露公司秘密, 不准在公共场所谈论公司秘密, 不准通过其他方式传递公司秘密。

7. 公司工作人员发现公司秘密已经泄露或者可能泄露时, 应当立即采取补救措施并及时报告总经理办公室; 总经理办公室接到报告, 应立即作出处理。

第四条 责任与处罚

1. 出现下列情况之一者, 给予警告, 并扣发工资 10 元以上 500 元以下:

(1) 泄露公司秘密, 尚未造成严重后果或经济损失的;

(2) 违反本制度规定的秘密内容的;

(3) 已泄露公司秘密但采取补救措施的。

2. 出现下列情况之一的, 予以辞退并酌情赔偿经济损失:

(1) 故意或过失泄露公司秘密, 造成严重后果或重大经济损失的;

(2) 违反本保密制度规定, 为他人窃取、刺探、收买或违章提供公司秘密的;

(3) 利用职权强制他人违反保密规定的。

第五条 附则

本制度规定的泄密是指下列行为之一:

1. 使公司秘密被不应知悉者知悉的。

2. 使公司秘密超出了限定的接触范围, 而不能证明未被不应知悉者知悉的。





本书以工作新手何艾恬的工作和成长历程为案例，对员工管理业务进行了完整细致的描述。书中内容包含了员工管理领域的所有流程，对其工作中容易犯的错误作出提醒。

与市面上其他人力资源管理方面的图书相比，本系列丛书的最大特点是：通过对真实工作场景和经历的模拟再现，在故事般的叙述中巧妙地嵌入人力资源工作的工作理论、工作方法、工作技巧，读来十分有趣，不会觉得枯燥烦闷，读者可在轻松的阅读氛围中学到所需知识。

